



# **VERKOSTOT JA NIIDEN JOHTAMINEN**

## **Case: Tiimiakatemia-verkosto**

Hanna Waldén

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2015  
Yrittäjyys ja liiketoiminta-  
osaaminen, ylempi AMK  
Yrittäjyyden suuntautumis-  
vaihtoehto

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
Yrittäjyyden suuntautumisvaihtoehto

WALDÉN, HANNA  
Verkostot ja niiden johtaminen  
Case: Tiimiakatemia-verkosto

Opinnäytetyö 72 sivua  
Toukokuu 2015

---

Me elämme jatkuvasti muuttuvassa maailmassa minne verkostot ovat tulleet jäädäkseen. Ihmiset ovat osana mitä moninaisempia yhteisöjä ja näiden yhteisöjen muodostamia yhteenliittymiä. Tämä aika ja verkostot vaativat aivan uudenlaista kyvykkyyttä, jota voidaan kutsua verkostokyvykkyudeksi.

Verkostot haastavat myös johtamisen uudelle tasolle. Perinteisellä, ylhäältä alas suuntautuvalla johtamisella ei pystytä saamaan aikaan verkostojen rakentumista tai niiden kehittymistä. Myös johtamisen on muututtava vastaamaan tätä verkostoaikakauden haastetta.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia verkostojen syntymekanismeja sekä niihin liittyviä johtamismalleja ja –työkaluja. Caseverkostona työssä toimi Tiimiakatemia-verkosto. Tiimiakatemia-verkosto on 22 vuoden aikana rakentunut globaali verkosto, joka on saanut alkunsa suomalaisesta oppimisen innovaatiosta, Tiimiakatemialta. Se on muotoutunut vuosien aikana yksinapaisesta, paikallisesta yhteisöstä ja verkostosta hajautetuksi, moninapaiseksi verkostoksi. Verkoston rakentuessa yhä moniulotteisemmaksi ja hallitsemattommaksi on myös johtamishaaste kasvanut moninkertaiseksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli mallintaa tätä kasvupolkua sekä sen kautta antaa suuntaviivoja ja konkreettisia työvälineitä verkoston edelleen kehittämiseen.

Opinnäytetyö toteutui toimintatutkimuksena. Tutkimus muotoutui spagettimaisen prosessin kautta, jossa ilmiön ymmärtäminen kasvoi työn edetessä. Opinnäytetyön toteuttaja oli itse alusta loppuun asti ilmiön ja tutkimuskohteen sisällä itse aktiivisena toimijana ja vaikuttajana. Pääasiallisena tutkimusmenetelmänä käytettiin havainnointia.

Työn tuloksena syntyi jäsennys verkoston synnystä sekä konkreettisia työvälineitä verkostotyön ja sen johtamisen jatkamiseen. Opinnäytetyö tulee toimimaan taustaineistona myöhemmin julkaistavalle kirjalliselle julkaisulle.

---

Avainsanat: verkosto, verkoston johtaminen, oppiva verkosto.

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence, Master's Degree

WALDÉN, HANNA  
Leading Networks  
Case: Tiimiakatemia network

Masters thesis 72 pages  
May 2015

---

We are living in a fast moving and changing world where networks are here to stay. People are part of multileveled communities and connections formed by them. This time and networks demand new kinds of competences and capabilities that we can call network competences.

Networks also challenge leadership in a new way. Networks can not be built or lead with traditional, from top-down leadership. Leadership must also transform to suit the needs of the network era and society.

The goal of this thesis was to study the creation processes of networks and leadership models and tools connected to them. The case network was Tiimiakatemia network. Tiimiakatemia network is a global movement, a community that has been structured during the past 22 years through Finnish innovation in education. It has transformed from a centralised to a distributed network with multiple nodes all over the world. As the network has grown, the leadership challenge has increased. The goal of the thesis was to model this growth path and through that, give guidelines and practical tools to develop the network further.

The thesis was carried out as action research. The process formed in a spaghetti way. The understanding of the phenomenon increased as the study proceeded. The researcher herself was inside the phenomenon from the very beginning as active doer and leader. The main research method was observation.

The main results of the study were outlines for network creation processes and concrete leadership methods and tools for the network. The thesis will serve as material for a publication that will be constructed later from this study.

---

Key words: network, network management, learning network.

## SISÄLLYS

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | PROLOGI.....  | 6  |
| 2     | JOHDANTO.....   | 7  |
| 2.1   | Työn tavoite ja tarkoitus .....   | 8  |
| 2.2   | Työn toteuttaminen .....  | 8  |
| 2.3   | Tutkimusmenetelmä.....  | 9  |
| 2.4   | Raportin rakenne.....   | 10 |
| 2.5   | Mikä on Tiimiakatemia?.....   | 10 |
| 3     | AJAN LYHYT HISTORIA – KATSAUS TIIMIAKATEMIA -<br>VERKOSTON SYNTYYN JA RAKENTUMISEEN ..... | 12 |
| 3.1   | Aina on ensimmäinen askel – Round The World-tiimi syntyy .....                            | 12 |
| 3.2   | Tiimiakatemia syntyy – Luokasta 147 Schaumanin Pääkonttoriin .....                        | 13 |
| 3.3   | Unelma Tehtaasta – Schaumanin Vaneritehtaan valloitus .....                               | 14 |
| 3.4   | Ensimmäinen aalto - Ensimmäiset verkostot syntyvät .....                                  | 16 |
| 3.4.1 | Proakatemia .....   | 16 |
| 3.4.2 | Yrittäjäverkostot .....   | 16 |
| 3.4.3 | Society for Organizational Learning-verkosto .....  | 17 |
| 3.5   | Toinen aalto – Tiimivalmentajat ja Tiimimestari -ohjelma .....                            | 18 |
| 3.6   | Kolmas aalto – Menetelmäsovelluksia ja yhteistuotantoareenoja .....                       | 19 |
| 3.6.1 | Team Academy maailmalla .....   | 19 |
| 3.6.2 | Toisen asteen HOPE-verkosto .....   | 20 |
| 3.7   | Neljäs aalto - Verkosto hakee muodon .....  | 20 |
| 3.7.1 | Tiimiakatemia Learning Network syntyy .....   | 21 |
| 3.7.2 | Verkosto monimuotoistuu ja moninapaistuu .....  | 21 |
| 3.7.3 | Verkosto tänään .....   | 21 |
| 4     | VERKOSTOJEN SYNNYN JA MUODOSTUMISEN ERI<br>TEORIOITA .....                                | 24 |
| 4.1   | Verkoston rakentuminen virtaavana prosessina .....  | 24 |
| 4.2   | Keskitetystä hajautettuun .....   | 27 |
| 4.2.1 | Aidoksi vertaisverkostoksi.....   | 29 |

|  |           |
|--|-----------|
|  | 5         |
| 4.3 Hierarkioista verkostoiksi .....                                     | 31        |
| 4.4 Verkosto oppivana, elävänä organismina .....                         | 33        |
| 4.5 Verkostot käytäntöyhteisönä.....                                     | 35        |
| 4.5.1 Käytäntöyhteisön periaatteista .....                               | 36        |
| 4.5.2 Käytäntöyhteisön elinkaari .....                                   | 38        |
| <b>5 JOHTAMINEN VERKOSTOSSA JA VERKOSTONA .....</b>                      | <b>42</b> |
| 5.1 Verkostodialogi ja uuden synnyttäminen .....                         | 43        |
| 5.2 Luottamus verkostoliimana.....                                       | 46        |
| 5.3 Johtaminen yhteisesti jaettujen johtavien ajatusten kautta .....     | 47        |
| 5.3.1 Visio.....   | 49        |
| 5.3.2 Missio.....  | 51        |
| 5.3.3 Arvot .....  | 52        |
| 5.4 Verkostoviestintä .....  | 53        |
| 5.4.1 Kuuntelu osana viestintää .....                                    | 54        |
| 5.4.2 Yhteinen kieli.....  | 55        |
| 5.4.3 Verkostokohtaukset ja verkoston rytmi .....                        | 55        |
| 5.5 Verkostojohtajan karakteri ja roolit .....                           | 55        |
| 5.5.1 Verkostojohtaja identiteetin vahvistajana .....                    | 57        |
| 5.5.2 Verkostojohtaja verkostokoordinaattorina ja sillanrakentajana..... | 58        |
| 5.5.3 Verkostojohtaja verkostovalmentajana.....                          | 59        |
| 5.6 Verkoston johtoryhmä .....   | 61        |
| <b>6 SUUNTAVIIVOJA TIIMI-AKATEMIA-VERKOSTON<br/>TULEVAISUUTEEN.....</b>  | <b>62</b> |
| <b>7 POHDINTA.....</b>   | <b>68</b> |
| <b>8 EPILOGI .....</b>   | <b>70</b> |
| <b>LÄHTEET .....</b>   | <b>71</b> |

## 1 PROLOGI

Muistan sen päivän varmasti loppuelämäni. Seison ammattikorkeakoulun käytävällä ja tuijotan käsinkirjoitettua A4 lappua seinällä. Tuijotan uudestaan ja mietin, tuo juttu on käytävä katsomassa. Lappu muutti elämäni. Se johdatti polulle, jollaista en olisi ikinä sillä hetkellä osannut kuvitella. Se avasi elämän seikkailun, joka on pitänyt sisällään kaikkia niitä osa-alueita mistä aito elämä koostuu. Vihaa, rakkautta, onnistumisia, epäonnistumisia, kokeiluja, liikettä, pysähtyneisyyttä. Yksinäisyyttä, yhdessä oloa. Tekemistä, tekemättömyyttä. Iloa, surua, onnea. Naurua, itkua, hymyä. Ihan kaikkea.

Tuosta hetkestä on nyt 22 vuotta. Päivääkään en ole katunut, en heikollaan hetkellä ole halunnut antaa pois tai vaihtaa. Haastavimpienkin hetkien jälkeen on noustu ja on näkynyt se kaunein ja innostavin. Tulevaisuus. Sitä kohti nytkin, hapuilevin mutta samalla vahvoin ja voimakkain liikkein. Yhdessä, yksin, *yhdessä*.

Tiimiakatemioiden, tiimiyrittäjien, tiimivalmentajien, tiimioppimisen intohimoisten soveltajien ja omien menetelmäsovellusten verkosto on kasvanut maailmanlaajuiseksi movementiksi, joka koskettaa, vaikuttaa ja muuttaa. Kuitenkin olemme vasta pienen pienen alku. Tarina on vasta alussa. Ja se jos jokin innostaa ja saa kilvoittelemaan aina vaan eteenpäin.

Tämä työ ja kertomukset ovat yhden ihmisen näkemys verkostosta, joskin satojen ja tuhansien tuntien yhteisen dialogin ja tekemisen synnyttämä. Toivon, että rajallisuudestani huolimatta pystyn kunnioittamaan sitä monimuotoisuutta mitä Tiimiakatemia ja sen alati kasvava verkosto edustaa.

## 2 JOHDANTO

Me elämme jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Muutoksen nopeus kiihtyy kiihtymistään. Ihmisten kyvykkyys elää, kehittää ja kehittyä tässä muutoksessa on muodostunut viimeisen vuosikymmenen aikana entistä kriittisemmäksi tekijäksi. Myös organisaatiot ja yhteisöt muuttavat muotoaan. Vaatimus entistä joutavampiin rakenteisiin ja prosesseihin kasvaa päivä päivältä suuremmaksi. Perinteisillä hierarkkisilla malleilla ei pystytä enää vastaamaan tämän päivän vaateisiin. Jo ajat sitten on siirrytty hierarkioiden ajasta verkostojen aikakauteen. Entistä monisysisempien ja moniulotteisten organismien, jotka hakevat jatkuvasti uutta muotoa entistä kiihtyvämpään tahtiin.

Verkostot eivät ole pysyviä, vaan koko ajan muuttuvia rakenteita. Se tarkoittaa silloin myös, että verkostoissa ihmiset joutuvat elämäänsä jatkuvassa muutoksessa. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 14.) Ihmisyyden ydin ei ole kuitenkaan hävinnyt mihinkään. Samalla tavalla jokaisen meistä on tehtävä työmme, löydettävä tarkoituksemme, pyrittävä parhaaseemme ja kohti jotain. Me olemme aina olleet ja tulemme varmasti olemaan sosiaalisia eläimiä, perustarpeenamme kuulua joukkoon ja saada aikaan jotain, jolla merkitystä. Tässä kaikessa me sukkuloimme erilaisten tiimien, yhteisöjen ja verkostojen välillä, yritämme hahmottaa omaa paikkaamme tässä kaikessa, niin yksilöinä, yhteisöinä ja organisaatioinakin.

Voidaankin nähdä, että yhteistyökyvystä, verkosto-osaamisesta tulee kaikkien yritysten ydinosaamista, muodossa tai toisessa. Uudessa tilanteessa menestyvät ne, jotka pystyvät oppimaan ja uudistumaan kilpailijoita nopeammin. (Hakanen ym. 2007, 34.) Juuri verkostoituminen mahdollistaa vaadittavan osaamisen laajentamisen, tehokkuuden lisääntymisen ja kehittymisen jatkuvuuden. Ilman verkostoja on miltei mahdotonta jo toimia, sillä kukaan ei pärjää enää yksin. (Tuuri 2011, 200.)

Jos muuttuva ympäristö asettaa haasteen organisaatioille ja ihmisille, niin se asettaa myös näiden organisaatioiden johtamiselle. Miten johdetaan jotain mikä näyttäytyy ulospäin melkein mahdottomalta johtaa? Epämääräinen, ameebamainen rakennelma, joka elää hetkessä ja hetkestä. Myös johtamisen on muututtava. On pystyttävä siirtymään entistä ketterämpään, alhaalta ylös enemmän kun ylhäältä alas suuntautuvaan johtamiseen, missä keskiössä ovat ihmiset ja heidän muodostamat yhteydet, sekä yhteisöjen sisäiset, että niitä ympäröivät verkostot.

## 2.1 Työn tavoite ja tarkoitus

Työn tavoitteena on hahmottaa Tiimiakatemia-verkoston syntyä, sen eri vaiheita ja näiden kautta verkoston syntymekanismeja sekä siihen liittyviä johtamisjärjestelmiä ja –rakenteita. Työn tärkeä tavoite on myös synnyttää konkreettisia suuntaviivoja tulevaisuudelle. Työn avulla pyritään löytämään uusia ideoita monitasoisen ja moninapaiseksi kasvaneen verkoston kehittämiseksi.

Painotus työssä on verkoston rakentumisessa ja johtamisessa ja sen lainalaisuuksissa. Näin ollen itse Tiimiakatemia tai sen eri elementtien kuvaaminen on jätetty vähemmälle mutta kuitenkin avattu sen verran, että kokonaiskuva verkoston muodostumisen näkökulmasta syntyisi. Merkittävää on myös se, että kuva joka piirtyy, piirtyy varmasti aina erilaisena suhteessa siihen kuka ja mistä suunnasta verkostoa sitä piirretään.

## 2.2 Työn toteuttaminen

Työ on toteutettu toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58). Tämän muutoksen tavoitteena on synnyttää tutkimuskohteessa liikettä ja kiihdyttää sitä (Vilka 2007, 46).

Toimintatutkimukselle luonteenomaisesti työ kohdistuu erityisesti sosiaaliseen toimintaan, joka pohjautuu vuorovaikutukseen (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008, 16). Verkostoja hahmotettaessa työ on mitä suurimmassa määrin tätä, koska verkostot muodostuvat ihmisistä ja heidän välisistä suhteistaan sekä heidän taustayhteisöistään.

Työ on toteutettu aikavälillä 10/2012 – 4/2015. Kuitenkin toteutunut työ pohjautuu pitkälle kehitys- ja synnytystyölle, jossa muutostila on käynnistynyt jo ennen tutkimuksen aloittamista. (Vilka 2007, 46.) Työn ajallinen kesto on asettanut omat haasteensa työn toteuttamiselle. Aikajakson sisällä on tapahtunut myös paljon muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet tutkimuskohteeseen. Toisaalta, nämä muutokset ovat osittain liittyneet myös itse tutkittavaan ilmiöön eli niidenkin voidaan katsoa olevan osa työn toteuttamista.



Työ on toteutunut vahvasti spagettimaisena prosessina. Spagettimaisena prosessi etenee reagoiden aina tilannekohtaisesti konkreettisen toiminnan ja sitä kuvailevan, jäsentävän tai arvioivan representaation väliseen jännitteeseen. Spagettimaisuus perustuu ajatukselle avoimesti ja vapaasti muotoutuvasta prosessista, jossa dialogi muodostaa prosessin ytimen (Toikko & Rantanen 2009, 71). Tätä dialogia on käyty sekä itse teeman, siihen liittyvien ilmiöiden että jatkuvasti näitä ympäröivän arjen realismin ja käytännön välillä. Ymmärrys ja tulkinta aiheesta ja siihen liittyvistä ilmiöistä on lisääntyvät työn edetessä vähitellen. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008, 36.)

Työ on myös vahvasti tunnelautunut prosessi, jossa työn toteuttaja on elänyt itse ilmiön sisällä tutkien ja havainnoiden sitä samalla. Tiedonmuodostus on dynaaminen prosessi, jossa ajattelu ja toiminta, logiikka ja emotiot, mieli ja ruumis, julkilausuttu tieto ja hiljainen tieto, makro- ja mikrotaso, sekä järjestys ja kaaos kietoutuvat toisiinsa (Toikko & Rantanen, 72).

Työ kumpuaa vahvasta käytännöstä, jossa työn tekijä on ollut aktiivisena osallisena koko ajan itse; sekä toimijana että ilmiön sisällä elävänä kehittäjänä. Toimintatutkija saakin olla aktiivinen vaikuttaja ja toimija, ei ulkopuolinen tai neutraali (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008, 19). Aktiivisen vaikuttajan ja toimijan rooliin liittyy myös toimintatutkijan roolin moniulotteisuus. Toimintatutkija on samanaikaisesti tutkija, ihminen ja muutostavoitteinen aktivoijan. (Vilka 2007, 70.)

Koko työn lähtökohta on ollut käytännön kehittäminen ja kehitystyön taustalla olevien ilmiöiden syvempi ymmärtäminen.

## **2.3 Tutkimusmenetelmä**

Opinnäytetyön ydinmenetelmänä on käytetty havainnointia. Havainnointia pidetään yhtenä tehokkaimmista aineistonkeruutavoista toimintatutkimuksessa (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 61). Tutkimuksen toteuttaja on itse ilmiön sisällä elävä aktiivinen toimija, joka luo perusteet tämän menetelmän käyttämiselle. Tutkija on koko ajan vuorovaikutuksessa tutkittavan kohteen kanssa ja siksi myös koko ajan luomassa tutkittavaa kohdetta (Vilka 2007, 41).

Tutkimusaineistona on käytetty verkostokohtaamisia ja –kokouksia, valmennustilanteita, sekä näistä syntyneitä raportteja ja muistioita.

## 2.4 Raportin rakenne

Raportti jakautuu neljään pääosioon; johdantoon, casetarinaan, verkoston rakentumisen ja johtamisen teoreettisiin viitekehyksiin sekä pohdintaan ja johtopäätöksiin. Johdanto-osiossa pyritään hahmottamaan lyhyesti verkostojen haastetta ja tarvetta. Ennen teoreettisten viitekehysten avaamista ja tutkimista on haluttu tarinan avulla hahmottaa Tiimiakatemia-verkoston syntyä. Näihin caseverkoston eri vaiheisiin ja elementteihin peilataan seuraavissa luvuissa hahmoteltavia teoreettisia viitekehyksiä. Raportin loppuosa painottuu tulevaisuuteen ja työn kautta avautuviin näkemyksiin Tiimiakatemia-verkoston tulevaisuudesta ja kehittämisen suuntaviivoista.

Raportin rakenne pohjautuu narratiiviselle eli kerronnalliselle tutkimukselle, joka on tunnusomaista usein myös toimintatutkimukselle. Toimintatutkimus etenee ajassa, joten sen raportointiin sopii yleisesti juonellinen kertomus. Kuvauksessa on alku, keskikohta ja loppu. Lisäksi siinä on esiintyy henkilöhahmoja, ja se sijoittuu jollekin tapahtumapaikalle tai näyttämölle. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008, 117.) Tätä kerronnallisuuden elementtiä on haluttu hyödyntää työssä, koska koko sen lähtökohta perustuu vahvalle työn toteuttajan omalle kokemukselle ja mukana elämiselle aiheessa ja ilmiössä.

## 2.5 Mikä on Tiimiakatemia?

Tiimiakatemia on Jyväskylän ammattikorkeakoulun sisällä alkunsa saanut uudenlaisen oppimisen ja pedagogiikan ilmentymä. Sen ytimessä on tekemällä oppimisen ja tiimioppimisen ideologia ja menetelmät.

Tiimiakatemia-menetelmiä on kehitetty yli 20 vuotta. Niillä on tällä hetkellä 10 000 eri asteista käyttäjää maailmanlaajuisesti. Korkeakoulut ovat onnistuneet nostamaan niiden avulla yrittäjäksi ryhtymisen prosenttia kymmenkertaiseksi normaaliin business -koulutukseen verrattuna. Toisen asteen oppilaitokset ovat soveltaneet niitä

ammattilliseen koulutukseen menestyksellisesti ja luoneet yrittäjaintoa aloille, joissa yrittäjäyys on lähes ainoa työllistymisvaihtoehto.

### **3 AJAN LYHYT HISTORIA – KATSAUS TIIMIAKATEMIA - VERKOSTON SYNTYYN JA RAKENTUMISEEN**

Seuraavassa pyritään hahmottamaan Tiimiakatemia syntytarina lyhyesti, kiinnittäen huomio erityisesti verkoston syntyyn vaikuttaneisiin tekijöihin sekä siihen liittyviin ydinvaiheisiin.

#### **3.1 Aina on ensimmäinen askel – Round The World-tiimi syntyy**

Tiimiakatemia sai alkunsa vuonna 1993 erään kauppaopettajan ideasta koota yhteen joukko nuoria, jotka haluaisivat ja uskaltaisivat lähteä kokeilemaan uutta ammattikorkeakoulun viitekehyksessä. Oppimaan tiimissä ja tekemällä aitoja työelämäprojekteja. Johannes Partanen, edellä mainittu kauppaopettaja, kokosi ensimmäisen tiimin haastamalla mukaan maailmanympärysmatkalla. Lause ”Haluatko lähteä maailmanympärysmatkalle ja oppia siinä sivussa hiukan markkinointia?” onkin piirtynyt yhdeksi ydintarinaksi Tiimiakatemia syntymishistoriassa.

Round The World-tiimin syntyhetkellä ei kukaan, ei varmasti edes idean isä Johannes Partanen, tiennyt mitä oli käynnistämässä. 24 hengen joukko innostuneita ammattikorkeakouluopiskelijoita lähti mukaan kokeiluun. Tekeminen käynnistyi vahvalla otteella, dialogiringissä istuttiin luontevasti, projekteja ryhdyttiin tekemään yhtä luontevasti. Silmissä siinä selvä tavoite. Maailmanympärysmatka.

Jos ajatellaan verkostonäkökulmaa ja Tiimiakatemia levittäytymistä, on merkillepantavaa muutama asia alun vaiheesta. Jo heti alkumetreiltä asti kaikki tiimin toiminta suuntautui ulospäin. Kaikki tekeminen lähti aidosta tekemisestä aitojen asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Vaikka tuohon aikaan ei tiimissä puhuttu sinällään verkoston rakentamisesta, rakentui pohja kuitenkin asiakkuus- ja verkostoajattelulle.

Ammattikorkeakoulun pääkampuksella sijaitseva luokkahuone ”vallattiin” tiimin ja pian muidenkin tiimien käyttöön ”hajupajaksi” tukemaan projekteja ja tiimin yhteistä oppimista. Luokka 147 muodostikin tärkeän tukikohdan uuden syntymiselle.

Myöhemmin tiimivalmentajien koulutuksen myötä synnytetty Oppimisympäristön laki alkoi toteutua heti alkumetreiltä asti. (Partanen 2013, 111.)

Merkittävää verkoston syntymisen ja verkostoajattelun kehittymisen kannalta olivat muutamaiset isot projektit, jotka synnytettiin ja joita johdettiin tiimien kautta. Näissä kaikissa liikutettiin satoja ja jopa tuhansia ihmisiä, työskenneltiin vahvasti yhteistyökumppaneiden kanssa sekä vaikutettiin myös ympäristöön vahvasti. Toimittiin siis hyvin luontevasti verkostona ja verkostolle. Näistä projekteista mainittakoon Ihmiskasvoinen kaupunki, Network 2000, Ralliviikko.

Vuosien 1993-1996 aikana Luokassa 147 syntyi neljä tiimiä, joiden kaikkien katsotaan olevan eräällä tavalla Tiimiakatemia synnytystiimejä. Merkittäväksi muodostui myös Round The World –tiimin maailmanympärysmatka talvella 1996, koska tällä matkalla visioitiin ja maalattiin alitajuntaan monet pian Tiimiakatemia viralliseen syntyyn vaikuttaneet avainaskeleet.

### **3.2 Tiimiakatemia syntyy – Luokasta 147 Schaumanin Pääkonttoriin**

Jälkeenpäin katsottuna merkittäväksi vaiheeksi Tiimiakatemia tarinassa muodostui muutto ammattikorkeakoulun pääkampukselta omiin tiloihin. Tässä vaiheessa Luokassa 147 työskenteli neljä tiimiä eli yhteensä noin 80 tiimiläistä. Tilat alkoivat käydä pieniksi ja ennen kaikkea toimimattomiksi sekä tiimioppimisen että projektioppimisen näkökulmasta. Samanaikaisesti ensimmäinen tiimi Round the World–team valmistui ja alkoi luoda askelmerkkejä tulevaisuuteen.

Näistä tärkeänä Tiimiakatemiasta valmistuneen ensimmäisen yrityksen, valmennusosuuskunta Villimielen syntyminen. Villimieli muodostui kahdeksasta Round The World-tiimin jäsenestä. Yritys löysi tilat Schaumanin Tehtaan vanhaan Pääkonttorin kellarikerroksesta Jyväskylän Lutakosta. Yrityksen toiminnan käynnistyessä Pääkonttorissa syntyi samalla ajatus neljän vielä jatkavan tiimin siirtymisestä samaan taloon ja koko talon saamisesta tiimien käyttöön. Alkoi työ tämän tavoitteen eteen.

Syksyllä 1996 Pääkonttoriin muutti neljä tiimiä sekä sinä syksynä aloittava uusi tiimi. Samanaikaisesti Jyväskylän ammattikorkeakoulusta tuli toive nimen keksimiselle tälle tiimejä yhdistävälle toiminnalle. Tuloksena syntyi Tiimiakatemia ja näin ollen

ensimmäistä kertaa tiimeillä ja niiden muodostamalla pienellä sisäisellä verkostolla oli yhteinen nimittäjä ja nimi. Seuraavana vuonna julistettiin myös valtakunnallinen logokilpailu nimeä tukemaan. ”Hyppyukot” tuotiin Jyväskylään Lahden Muotoiluinstituutista. Ne ovat säilyneet Tiimiakatemia-merkkinä aina tähän päivään asti.

Tiimiakatemia toimi Schaumanin Pääkonttorissa yhteensä neljä vuotta. Sinä aikana syntyi useita tiimejä sekä uusia keksintöjä oppimissysteemin ympärillä. Yksi merkittävimmistä kokeiluista liittyi johtamisjärjestelmän kehittämiseen. Aluksi tiimikohtaisesti ja hyvin pian myös ristipölytteisesti koko Tiimiakatemiaa kattaen. Yksittäisissä tiimeissä otettiin käyttöön kapteenit johtamaan tiimien toimintaa. Hyvin pian kapteenit muodostivat oman kapteenifooruminsa tarkoituksena jakaa tietoa eri tiimien tulosten ja käytänteiden välillä. Ristipölytys tiimien välillä oli alkanut syntyään. Kuitenkin vielä tässä vaiheessa tiimit toimivat vahvasti omina, lokaaleina yksikköinä. (Glass 1996, 275.) Siemen talon sisäiselle verkostolle oli kuitenkin syntynyt kuin myös Tiimiakatemia-omalle johtamiskoulutusohjelmalle, joka sai myöhemmin muodon Nuoresta Johtajasta Liideriksi-koulutusohjelman muodossa. Tiimiakatemiaa yhteisesti jaetut johtavat ajatukset syntyivät tässä vaiheessa.

Jo ensimmäisen maailmanympärysmatkan aikana oli maalattu visio omasta MBA-ohjelmasta. Tämä starttasikin pian sen jälkeen eli ensimmäinen ryhmä näki päivänvalon syksyllä 1997. Tiimiakatemia Aikuiskoulutus sai alkunsa tämän projektin kautta.

Pääkonttori-vaihe oli tärkeä autonomian syntymisen näkökulmasta. Riittävä etäisyys pääkampukselta takasi oman toiminnan kehittämiseen keskittymisen ja mikä tärkeintä, toi tiimeille tunteen ”omistajuudesta”. Pääkonttoria johdettiin yhdessä, jokaisella oli vapaa pääsy ja vapaa liikkuvuus tiloissa. Tila oli oma. Tämä muodostuikin tärkeäksi tekijäksi koko Tiimiakatemia-kulttuurin ja verkoston kehittymisen kannalta.

### **3.3 Unelma Tehtaasta – Schaumanin Vaneritehtaan valloitus**

Schaumanin Pääkonttori sijaitsi ja edelleen sijaitsee Schaumanin vanhan vaneritehtaan alueella. Alun perin heti tiimiläisten ensimmäistä kertaa tullessa Lutakon tehdasalueelle, silmien eteen aukesi näky vanhasta, valtavasta tehdasalueesta, Suomen ensimmäisestä

vaneritehtaasta. Kyseisellä tehtaalla oli ollut erittäin merkittävä rooli Jyväskylän kaupungin historiassa, sen teollisuuden syntymisessä sekä työpaikkojen luomisessa.

Tarina sai kuitenkin toisenlaisen polun Tiimiakatemiaa kautta, joka aloitti työn tehtaan ytimen säilyttämiseksi purkutuomion alta. Silmissä siinä kuva ”aivoteollisesta tehtaasta”, tilasta ja ympäristöstä, mikä olisi täynnä tiimioppijoita projektien, aitojen asiakkaiden, tiimien treenien ja kaiken Tiimiakatemiaa oppimissysteemiin liittyvän kautta.

Vuodet 1996-2000 tehtiin valtavasti töitä tämän unelman eteen ja se realisoituikin syksyllä 2000 muuttoa uuteen, uljaaseen Tehtaaseen. Tiimiakatemiaa oli syntynyt uuteen ympäristöön.

Merkittävää tälle vaiheelle oli myös se, että lokeroisesta, intiimistä Pääkonttorista muutettiin ensimmäistä kertaa avokonttoriin. Tilaan missä kaikki tiimit olivat samassa tilassa, kuitenkin mitä tärkeää, jokaisella tiimillä oli edelleen oma rajattu ”hajupaja-alueensa”. Tämä vaihe vaikutti kuitenkin merkittävästi siihen, että tiimit alkoivat luoda ja tehdä projekteja entistä ristipölytteisemmin. Ei pelkästään tietoa vaihtaa vaan myös projektitiimejä ristiin rakentaen. Kuitenkin kaiken aikaa oma kotipesätiimi muodosti tärkeimmän ytimen kehittymiselle ja oppimiselle. Oli syntynyt ristikkäisten tiimien vaihe. (Glass 1996, 275.)

Tässä vaiheessa vierailijamäärä Tiimiakatemiassa alkoi kasvaa merkittävästi. Jo Luokan 147 vaiheesta asti tiimien toiminta oli herättänyt paljon kiinnostusta ulkopuolella. Vierailijoita kävi sekä alkuvuosina että entistä enemmän vielä Pääkonttoriin siirtymisen jälkeen. Tehtaaseen muuton jälkeen Tiimiakatemiaa sai myös ensimmäiset kansainväliset vieraat. Heistä ihan ensimmäisenä ranskalainen yritysjohtaja Etienne Collignon, joka lähtiessään ensimmäiseltä vierailultaan Tiimiakatemiasta julkisti unelmansa saada oman yrityksensä johtoryhmä vierailulle Tiimiakatemiaan ja näin jotain syntymään myös Ranskaan. Yhtenä ensimmäisenä tekonaan Etienne Collignon järjesti muutaman kollegansa kanssa Oppimismatkan Tiimiakatemiaan ranskalaisille. Tämä muodostui tärkeäksi vaiheeksi Tiimiakatemiaa myöhemmin syntyvän kansainvälisen verkoston liikkeellelähdölle.

### **3.4 Ensimmäinen aalto - Ensimmäiset verkostot syntyvät**

Vuosi 1999 käynnisti todellisen verkostoaikakauden Tiimiakatemiassa. Tätä vaihetta kuvaa myös hyvin se, että entistä vahvemmin alkoi nousta kiinnostusta myös Tiimiakatemiaan oppimismenetelmällisesti. Alla muutamia avainvaiheita verkoston rakentumisen näkökulmasta.

#### **3.4.1 Proakatemia**

Erittäin merkittäväksi vaiheeksi verkoston syntymisen näkökulmasta muodostui ensimmäisen Tiimiakatemia menetelmäsovelluksen käynnistyminen. Kuten aiemmin jo mainittiin, Tiimiakatemia alkoi kiinnostaa myös oppimismenetelmällisesti. Mikä oli se ydinjuuri, jolla saatiin aikaan motivoituneita, itseohjautuneita, tiimikyvykkäitä, yrittäjyyteen vahvasti suuntautuneita oppijoita?

Ensimmäisten joukossa tätä tutkimusmatkaa aloitti Tampereen ammattikorkeakoulu, joka monisyisen prosessin tuloksena synnytti Proakatemia nimisen yksikön ammattikorkeakoulunsa sisään. Alkuvaiheessa Tiimiakatemia tuki prosessia mm. alumniensa kautta. Proakatemia palkkasi kaksi Tiimiakatemiasta valmistunutta nuorta valmentajaksi Tampereelle. Myös vierailut ja muu tiedon- ja osaamisensiirto yksiköiden välillä oli aktiivista. Myöhemmin myös Proakatemian valmentajat valmentautuivat Tiimiakatemian tiimivalmentajavalmennuksessa.

#### **3.4.2 Yrittäjäverkostot**

Alusta asti Tiimiakatemian ytimessä toimi ammattikorkeakoulun päätoimisen valmentajan, perustaja Johannes Partasen, rinnalla joukko alumniyrittäjiä, jotka olivat perustaneet valmennusyrityksen. Aluksi Valmennusosuuskunta Villimielen, sen jälkeen Taitovire Valmennus Oy:n (myöhemmin Partus Oy). Osa Villimielen ja Taitovireen valmentajista toimi myös osa-aikaisina valmentajina tiimejä valmentaen. Yhteistyön



Tiimiakatemia ytimen kanssa oli saumatonta ja luonnollista. Yksikkö muodostui Tiimiakatemia Aikuiskoulutukseksi.

Vuonna 2003 Tiimiakatemia oli jo vahvasti suuntautunut yrittäjyyden valmentamiseen. Tämän innoittamana Taitovire Valmennus käynnisti Suomen yrittäjien kannustamana tutkintoon johtavat valmennusohjelmat yrittäjille (Tulisoihtu ja Tulisielut). Seuraavien vuosien aikana Tiimiakatemiasta muodostuikin Suomen kolmanneksi suurin yrittäjien kouluttaja. Vuosina 2003-2013 valmennettiin yli 1000 yrittäjää Tiimiakatemia menetelmillä. Tätä tuettiin myös kokoamalla heimoa yhteen erilaisten kohtaamisten muodossa (EMO - Energiaa, Markkinointia, Oppimista - kohtaamiset sekä Tulimyrsky-kohtaamiset).

### **3.4.3 Society for Organizational Learning-verkosto**

Erittäin merkittäväksi vaiheeksi Tiimiakatemia verkoston syntymiselle osoittautui mukaan lähteminen SoL- Society for Organizational Learning-verkoston toimintaan. Tiimiakatemia ei kuitenkaan vain lähtenyt mukaan vaan synnytti sen paikallisen toiminnan, alafraktaalit Suomeen.

SoL on vuonna 1991 MIT:stä alkunsa saanut oppivien organisaatioiden verkosto, jonka yksi pääsynnyttäjäistä on Peter Senge, yksi oppivien organisaatioiden ”oppi-isistä”. SoL on vuosien aikana levinnyt maailmanlaajuisesti itseorganisotuvaksi verkostoksi. SoL verkoston mallin yksi suurista innoittajista on ollut Visa-organisaationa ja sen perustaja Dee Hock oman johtamisajattelunsa kautta.

Suomen SoL sai näyttävän alun marraskuussa 2001 Jyväskylässä järjestetyn SoL Conferencen kautta. Tässä konferenssissa olivat läsnä myös Peter Senge muiden SoL perustajien Arie de Geusin ja Göran Carlstedtin kanssa. Nämä perustajat tekivät myös tällöin ensimmäisen visiittinsä Tiimiakatemialle ja ovat siitä asti olleet vahvoja Tiimiakatemia ”sanansaattajia” kentällä.

Suomen SoL:n aktiivinen synty sai aikaan kiinnostuksen myös globaalissa SoL verkostossa ja sen tuloksena Tiimiakatemia päätyi järjestämään myös historian ensimmäisen globaalin SoL Conferencen, SoL Global Forumin. Tämä toteutui kesäkuussa 2003 Espoon Dipolissa. Tiimiakatemia toimi aktiivisensa SoL veturina seuraavat viisi vuotta kooten oppivien organisaatioiden verkostoa yhteen eri muodoissa.

SoL-verkoston kautta syntyivät myös suurin osa ensimmäisistä kansainvälisistä kontakteista ja Tiimiakatemiasta kiinnostuneista. Tiimiakatemian kansainvälisen verkoston alkusiementen voidaan pitkälti katsoa olevan SoL-verkostossa.

### **3.5 Toinen aalto – Tiimivalmentajat ja Tiimimestari -ohjelma**

Tässä vaiheessa Tiimiakatemian verkosto on jo laaja. Proakatemia toimii ja kasvaa, yrittäjien verkosto on muodostunut uudeksi, Pirun Pienten Yrittäjien (PPY) heimoksi, kansainvälisestä verkostosta tulee yhteydenottoja erityisesti SoL- verkoston kautta, Learning Expedition ryhmiä vierailee talossa, Suomen muistakin korkeakouluista tulee Tampereen ammattikorkeakoulun lisäksi yhteydenottoja. Kiinnostus Tiimiakatemiasa kohtaan lisääntyy lisääntymistään. Kysymys ”Miten tätä saataisiin myös meille?” toistuu toistumistaan.

Riittävän pitkään tätä kysymystä kuunnellessa syntyy ajatus ja havainto Tiimiakatemian ytimeä. Jotta pystytään synnyttämään itseohjautuvaa, tiimeihin pohjautuvaa ja mitä ilmeisemmin yrittäjyyttä synnyttävää toimintaa, tarvitaan tiimivalmentajia.

Tämän pohdinnan tuloksensa synnytetään ensimmäinen tiimivalmentajien valmennusohjelma, joka saa nimekseen Tiimimestarit. Ensimmäinen ohjelma käynnistyy kevättalvella 2004 mukaan haastetuista verkoston avainpelaajista.

Luonnollisena jatkumona kansainvälinen kiinnostus Tiimiakatemiasa kohtaan kasvaa kasvamistaan ja vierailijoiden määrä lisääntyy. SoL-verkoston kautta syntyy tiivis ydinryhmä, joka on silminnähden innostunut omien Tiimiakatemia kokeilujen synnyttämiseen omissa maissaan.

Verkostodialogin kautta syntyy idea kansainvälisestä tiimivalmennusohjelmasta ja ensimmäinen kansainvälinen Team Mastery-ohjelma starttaa joulukuussa 2006. Suurimmalla osalla ensimmäisen ryhmän osallistujista on palava halu saada käyntiin jotain Tiimiakatemian kaltaista omissa maissaan ja toimintaympäristöissään.

Tähän päivään mennessä Tiimimestarit- ja Team Mastery- ohjelmien kautta on valmennettu yli 900 opettajaa, esimiestä ja yrittäjää yli kymmenessä eri maassa ja neljällä eri mantereella.

Näiden pohjalta on syntynyt erilaisia Tiimimestari –sovelluksia yhteistyössä alkuperäisohjelman kanssa. Tunnusomaista tälle vaiheelle on yhteistuotanto muutamien verkostossa toimivien, paikallisten avainkumppaneiden kanssa.

Sovellusohjelmista voi mainita kristillisen kentän Mestarivalmentaja –ohjelman sekä kansainväliseen kenttään syntyneet Team Mastery –ohjelmat. Nämä ohjelmat on synnytetty strategisesti tukemaan alueellisia ja kumppaneiden verkostoja. Suomen lisäksi kumppanusuohjelmia toteutetaan Espanjassa, Englannissa, Brasiliassa, Kiinassa sekä Afrikassa.

### **3.6 Kolmas aalto – Menetelmäsovelluksia ja yhteistuotantoareenoja**

Tiimimestari- ja Team Mastery -ohjelmat laittavat liikkeelle moninaisen aallon Tiimiakatemia kokeiluja. Näissä merkillepantavaa on se, että niistä jokainen syntyy oman näköisensä, tiimivalmentajien itsensä synnyttämänä. Enemmän tai vähemmän yhteen kytkeytyneenä verkostoon.

#### **3.6.1 Team Academy maailmalla**

Kansainväliset Tiimiakatemit voidaan nähdä syntyneen kolmessa aallossa. Tätä syntymistä ovat rytmittäneet luonnollisesti Team Mastery –ohjelmajaksot. Merkillepantavaa on se, että näistä jokainen syntyy hyvin erilaiseen ympäristöön erilaisille kohderyhmille. Kaikki ovat kuitenkin lähteneet samasta juuresta, Tiimiakatemia-menetelmien soveltamista omaan kenttään, oman Tiimiakatemian synnyttämisestä. Synnyttäjien oma intohimo ja innostus kaiken ytimessä.

### 3.6.2 Toisen asteen HOPE-verkosto

Myös Suomessa tapahtuu. 2008 Länsi –Pirkanmaan koulutuskuntayhtymässä työskentelevät Minna Erkko ja Maria Käkelä saavat idean lähteä viemään Tiimiakatemia-menetelmiä toiselle asteelle, ammatillisen koulutuksen puolelle. Molemmat Erkko ja Käkelä ovat Tiimiakatemia Aikuiskoulutuksen kasvatteja.

Erkon ja Käkelän kautta syntyy HOPE-hanke, jonka ensimmäisen vaiheen tavoitteena on valmentaa 60 opettajaa tiimioppimisen menetelmiin. Samalla hankkeeseen syntyy vahva tukiprosessi ja hankkeen loppuessa jatkohankkeita, joissa kuitenkin sama vahva ydin; tiimioppimisen menetelmien juurruttaminen toiselle asteelle.

Verkostonäkökulmasta katsottuna HOPE- verkosto edustaa tällä hetkellä yhtä vahvimista alaheimoista, alaverkostoista, joilla on oma vahva ydin mutta se on tiukasti sidoksissa Tiimiakatemia ytimeen, sen johtaviin ajatuksiin ja menetelmiin. Sitä johdetaan omilla operatiivisilla teoilla omien ydinhenkilöiden kautta kuitenkin vahvasti yhteistuotannon hengessä.

### 3.7 Neljäs aalto - Verkosto hakee muodon

Tässä vaiheessa verkostossa ja verkostona toimiminen alkaa muuttua entistä monimutkaisemmaksi ja haastavammaksi. Toimijoita alkaa olla paljon, ristiinkytkeä enemmän ja enemmän, edelleen kuitenkin vahva kytkeytyminen Suomeen, juurille.

Samaan aikaan alkaa kuitenkin tapahtua myös ytimessä. Tiimiakatemia ja Partus ovat eriytyneissä toinen toisistaan fyysisesti ja osittain myös henkisesti. Arvontuotantoketjut hakevat muotoaan.

Verkostosta kuuluu toivetta minimistruktuurin synnyttämiselle. Verkosto haluaa organisoidua mutta miten. Syntyy idea-aihioita. Verkosto kokoontuu tässä vaiheessa muutama ”synnytyspajaan”, joista ensimmäinen toteutuu Amsterdamissa kesällä 2010. Tätä seuraa seuraava tapaaminen marraskuussa 2011 jälleen Amsterdamissa.

### **3.7.1 Tiimiakatemia Learning Network syntyy**

Toivottua minimirakennetta on alettu synnyttämään yhdessä. Syntyy idea tiimivalmentajien alustasta, osuuskunnasta, joka toimisi sekä viestinnän että yhteenkytkemisen alustana ja foorumina. 22.10.2012 20 tiimivalmentajaa kokoontuu Jyväskylään synnyttämään ja allekirjoittamaan perustamispaperit. Osuuskunnasta muodostetaan heti alusta asti kansainvälinen. Ensimmäinen kohtaaminen järjestetään tammikuussa Tiimiakatemia Jyväskylän syntymäpäivien aikaan. Tätä seuraa kesäkuussa Baskimaalla seuraava ja sen jälkeen Debrecenissä Unkarissa marraskuussa. Kohtaamiset kokoavat yhteen joka kerta erinäisen, ja joka kerta erilaisen joukon tiimivalmentajia kuin myös tiimiyrittäjiä synnyttämään yhdessä ja luomaan yhteyksiä ja yhteisiä askelmerkkejä.

### **3.7.2 Verkosto monimuotoistuu ja moninapaistuu**

Tässä vaiheessa verkosto näyttäytyy jo hyvin monimuotoiselta sekä myös moninapaiselta. Verkostoon on syntynyt useampia vahvoja voimapesäkkeitä, verkoston ”napoja”, joilla kaikilla on omia alaverkostoja. Nämä ”navat” ovat keskenään eri tasoisesti yhteenkytkeytyneitä. Ytiminä voi nähdä Mondragonin Tiimiakatemian, Englannin verkoston, Hollannin verkoston sekä Suomessa Tiimiakatemian ja Proakatemian verkostot. Näiden lisäksi toisen asteen ammatillinen HOPE-verkosto sekä kristillisen kentän Mestarivalmentaja-verkosto toimivat vahvoina ytiminä ja alaheimoina.

### **3.7.3 Verkosto tänään**

Talvella 2014-2015 käynnistyy verkostossa mielenkiintoinen vaihe. Tiimiakatemia Learning Network on toiminut kolme vuotta. Se on organisoitunut osuuskunnan ympärille. Tiimiakatemia Learning Networkin liikkeellepannut taustayhteisö, Partus,

päättää irrottautua sen ytimestä antaakseen tilaa verkostolle löytää oman muotonsa ja uuden nousun.

Juuri tällä hetkellä, keväällä 2015, Tiimiakatemia Learning Network, on uudelleenmuotoutumassa avoimemmaksi, rajattomammaksi verkostoksi yhteenkytkeytyen muiden tiimioppimista edistävien verkostojen kanssa. Ehkä juuri nyt on sen aika. Yhteisö saa nimekseen Team4Learning. Aika näyttää mihin tämä liike verkostoa johdattaa.

Talvella 2015 myös Partus uudelleenmuotoutuu ja ottaa samalla käyttöön uuden nimen Tiimiakatemia Global. Tämän muotoutumisen kautta Tiimiakatemia Global alkaa palvelemaan kahta ydintarkoitusta; tiimivalmentajien valmennusta tukien samalla heidän elinikäistä oppimistaan ja osaamisen päivittymistään erilaisilla tukipalveluilla. Tavoitteena on synnyttää massiivinen määrä tiimivalmentajia, joiden elinikäiseen oppimiseen kannustetaan ja Tiimiakatemia Globalin avulla myös tuetaan.

Toisena tärkeänä ydinalueena tuetaan Tiimiakatemiaa ja muita menetelmiä käyttäviä ydinheimoja. Tähän tehtävään kuuluu tuottaa ja levittää julkaisuja, tietoa, pitää osittain huolta kommunikoinnista verkostossa ja eri yksiköistä ja niiden tuesta. Tiimiakatemia Global haluaa tällä palvelutehtävällä pitää yllä tiimioppimisen, tiimiyrittäjyyden ja tiimivalmentajuuden liekkiä ja tulta. Ja samalla suojella ydintä, kuitenkin pitäen kiinni kaikkien toimijoiden vapaudesta luoda ja synnyttää uutta.

Tiimiakatemia-verkosto on syntynyt hyvin vahvasti avoimen koodin periaatteella. Onko suunta nyt se, että tätä vapautta on vaalittava ja siihen entisestään kannustettava? Kannustettava jokaista yksikköä luomaan oma identiteettinsä, kuitenkin Tiimiakatemia-menetelmiä käyttäen ja hyödyntäen. Eräänlaisena vertauksena verkostoa voi katsoa kuten yksittäistä Tiimiakatemian yksikkönä. Jokainen Tiimiakatemia (tai vastaavan niminen yksikkö) muodostuu useammasta tiimiyrityksestä, joilla jokaisella on oma identiteettinsä, ilmeensä ja luonteensa. Kuitenkin jokainen näistä yrityksistä on osa Tiimiakatemian, sateenvarjo-organisaatiosta, joka antaa toiminnalle isomman nimittäjän ja yhteisön, sitä kautta myös suuremman taustavoiman.

Samalla tavalla voidaan ajatella verkostoa. Eri yksiköt, olivat ne sitten niemeltään mitä tahansa, toimivat omina, itsenäisinä yksikköinä omalla vahvalla identiteetillään. Samalla ne toimivat kuitenkin osana isompaa verkostoa saaden sen tuen ja voiman taakseen. Yhdessä olemme enemmän. Aivan kuten tiimi yksilöitä niin myös verkosto eri yksiköistä muodostuen. Se onko tämä kattonimittäjä tulevaisuudessa Tiimiakatemia

Global vai Team4Learning, vai joku ihan muu jää varmasti vielä nähtäväksi. Juuri nyt, tällä hetkellä, olemme sen momentumin äärellä missä uusi muotoutuu ja syntyy.

## 4 VERKOSTOJEN SYNNYN JA MUODOSTUMISEN ERI TEORIOITA

*”Jokainen verkko on todellisuudessa oman kehityshistoriansa ja jäsentensä muodostama ainutlaatuinen kokonaisuus, mikä tekee niiden rakentamisen hyvin haasteelliseksi.”* Möller, Rajala & Svahn

Seuraavassa tarkastellaan verkostojen muodostumista erilaisten viitekehysten kautta; sekä niiden muodostumisen että niiden rakenteellisten elementtien. Valituiksi viitekehyksiksi on pyritty hakemaan sellaisia mitkä peilautuvat erityisesti Tiimiakatemia-verkoston erityispiirteisiin ja sen eri vaiheisiin. Jokaisen kappaleen lopussa on lyhyesti peilattu kutakin viitekehystä suhteessa Tiimiakatemia-verkostoon.

### 4.1 Verkoston rakentuminen virtaavana prosessina

*”The source of all our problems today comes from the gap between how we think and how the nature works.”* Gregory Bateson

Verkostot ovat eläviä, jatkuvasti ajassa muovaantuvia systeemejä. Ne ovat ihmisten muodostamia yhteenliittymiä, joissa tieto ja osaaminen liikkuvat siten, että yhdessä saavutetaan tuloksia, joita kukaan ei yksin saisi aikaan. (Koch & Lockwood 2010, 6.) Jaana Venkula (2005) peilaa kirjassaan Epävarmuudesta ja varmuudesta mekaanisten ja virtaavien prosessien muodostumista ja niiden merkitystä oppimiselle, kehittämiselle ja erilaisten vuorovaikutussysteemien synnylle. Ajatus elävästä, virtaavan prosessin kautta syntyvästä ja kehittyvästä vertautuu hyvin myös verkostojen rakentumiseen ja luonteeseen. Samaan ajatteluun on päätynyt myös Visa-yhtymän perustaja Dee Hock (2005) joka peilaa kirjassaan One from Many yhteisöä ja verkostoa elävänä organismina. Organismina, joka elää, hengittää ja kehittyy luonnon prosesseja mukaellen.

Jo Kreikan antiikissa Heracleitoksen *panta rhei*, 'kaikki virtaa', paljastaa hänen ymmärtäneen luonnon perusolemuksen äärettömiin jatkuvana toiminnallisena



tapahtumana, virtaavuutena, joka mahdollistaa uuden syntymisen ja luomisen (Venkula 2005, 39). Aristoteles vastaavasti näki luonnon jatkuvina ajassa etenevinä muutoksina, luomisena ja tuhoutumisena, joiden ylläpitäminä kosmoksen harmonia ja universumin ikuinen olemassaolo säilyvät (Venkula 2005, 40). Samanlaista virtaavuutta ja luonnonmukaista muovautuvuutta on nähtävissä luonnollisesti syntyvissä verkostoissa.

Maailma ei pysy koossa siksi, että siinä kaikki pysyisivät muuttumattomana, vaan siksi, että sen prosessit ovat jatkuvassa liikkeessä, jossa yksi ulottuvuus reagoi toisen muutokseen. Juuri tämän muuttuvan luonteen tähden jokainen vaikuttaa sen kulkuun omalla toiminnallaan (Venkula 2005, 39). Näin myös verkostossa, joka on aina useampien yksilöiden ja yhteisöjen muodostama kokonaisuus. Todellisuuden tapahtumisen ja ihmisen toimimisen välinen jatkuva kohtaaminen ja keskinäinen epätasapaino on keskeinen uutuuden, muutoksen ja inhimillisen luovuuden dynaaminen lähde (Venkula 40-41, 2005).

Tapahtumasarjat, dynaamiset prosessit eivät etene ennakoidun lainalaisuuden mukaan. Niissä kuitenkin voidaan erottaa tiettyjä yhdenmukaisuuksia, joiden tunnistaminen auttaa prosessin kohtaamista. Kun tapahtumasarjojen vaiheita opitaan tunnistamaan, voidaan seuraavalla kerralla toimia tarkoituksenmukaisemmin (Venkula 2005, 41).

Prosessi-käsite juontuu latinan verbistä *pro-cedere*, 'kulkea edistyen eteenpäin'. Filosofiasa se on tarkoittanut nimenomaan ilmiöiden uutta luovaa, itse itseään kehittävää ominaisuutta, sisäsyntyistä muuntautumiskykyä, jonka tavoite on ylläpitää elävää toimintaa. (Venkula 2005, 96).

Venkula nimeää myös tiettyjä virtaavan prosessin tuntomerkkejä, joista on löydettävissä tunnusomaisia piirteitä myös verkostoille.

Virtaavassa prosessissa tapahtumat etenevät eteenpäin ajassa, ajan myötä, virtaavat tilojen ja tekojen sarjana, jotka vaativat aina aikaa. Tätä Venkula kuvaa *temporaalisuuden* käsitteellä. *Itseuudistuvuus* on virtaavan prosessin elävin piirre. Tunnusomaista on se, että ilmiöt uusiutuvat ja luovat uutta, muuntuvat ja jatkuvat. Prosessissa päädytään uuteen toimintatapaan, luomukseen tai ratkaisuun. Virtaavaa prosessia kuvaa myös *vaiheittaisuus*, jossa vuorottelee primitiivinen ja kehittynyt, kaaos ja järjestys, ahdistus ja ilo. Eri vaiheita ei voida ohittaa, vaan ne on työskenneltävä läpi, sillä kukin niistä muodostaa edellytyksen seuraavalle vaiheelle. (Venkula 2005, 100-102.)

Virtaava prosessi on mitä *moniulotteisin*. Venkula jakaa nämä ulottuvuuden kolmeen; sisällölliseen, tavoitteelliseen sekä taidolliseen. Sisällöllinen ulottuvuus tarkoittaa prosessissa käytettyä ja synnyttämää uutta faktatietoa, taiteellista sisältöä tai jotain uutta ratkaisua muuhun pulmaan. Tavoitteellinen ulottuvuus on virtaavan prosessin sekä konkreettinen että eettinen päämäärä, mikä suuntaa etenemistä. Eettinen päämäärä on kenties merkittävä energian antaja, dynaamisuuden ja jaksamisen ylläpitäjä. Taidollinen ulottuvuus on Venkulan mielestä tärkein moniulotteisuuden osaulottuvuus. Virtaavassa prosessissa kukin oppii tunnistamaan oman potentiansa, edellytyksensä, sekä pääsee että joutuu kehittämään niitä. (Venkula 2005, 102.)

Verkostoissa korostuu kaikilla mahdollisilla tasoilla *vuorovaikutteisuus*. Virtaavassa prosessissa sillä tarkoitetaan eri osaprosessien kohtaamista. Myös ympäröivät tapahtumat ovat vuorovaikutuksessa prosessiin nähden, ja niiden edistävyyttä tai estävyyttä joutuu jatkuvasti tulkitsemaan. (Venkula 2005, 103.)

Seurausten *monivaikutteisuus* tarkoittaa sitä, että virtaavalla prosessilla on sekä aiottuja että ei –aiottuja vaikutuksia. Ei-aiotut synnyttävät uutta epävarmuutta ja ovat siten hedelmällisiä uusien aitojen prosessien liikkeelle lähdölle. Tähän ilmiöön voidaan liittää toinen virtaavan prosessin ydinpiirre eli *ennustamattomuus*. Se ilmenee siten, että virtaavan prosessin kulku ja tulos sekä poikkeaa ennustetusta että on yleensä odotettua parempi. Myöskään prosessissa muodostuvaa tietoa ja taitavuutta ei mitenkään voida etukäteen ennakoida. Verkostojen muodostuessa mitä moninaisimmista tieto- ja osaamisyhdistelmistä ennustamattomuus on hyvin todellinen piirre. (Venkula 2005, 103, 105.)

*Sitovuus* on virtaavan prosessin seuraus ja edellytys. Prosessissa käsitellään uusia asioita, opitaan taitoja, kehitetään intuitiota, tutustutaan omiin ja muiden edellytyksiin. Tähän liittyy myös *tiedollinen dynaamisuus*. Prosessin alussa ei tarvitse eikä voi tietää kaikkia prosessissa tarpeellisia asioita, vaan tieto syntyy erilaisten toimintojen, ajatusten vaihdon ja kokeilujen seurauksena prosessin kuluessa. (Venkula 2005, 103-104.)

*Ei-käsittellisyys* ilmenee virtaavassa prosessissa siten, että usein on vaikeaa, aluksi jopa mahdotonta sanoilla kuvata sitä, mitä prosessissa on parhaillaan menossa. Virtaavassa prosessissa kun on kyse kokemuksellisesta tiedosta, joka on eletävä läpi tehden, kokeillen, tuntien ja eläen. Me emme opi silloin kun teemme. Me opimme vasta kun refleктоimme sitä mitä olemme tehneet (Kaija Mustikkamaa, JAOKK, 1999). Elävässä, virtaavassa prosessissa sananmukaisesti eletään prosessia. Tällöin vasta reflektion

kautta usein ymmärretään mitä on eletty ja koettu ja mitä siitä eletystä ja koetusta synnytetty. (Venkula 2005, 104.)

Prosessin virtaavuutta tarkastellessa esiin nousee myös kontrollin käsite. Hock (2005) käsittelee tätä erityisen vahvasti pohtiessaan organisaatiota ja verkostoa elävänä organismina. Voimmeko kontrolloida kaikkea? Pitääkö meidän kontrolloida? Miksi kontrolloida? Mikä on totaalisin kontrollin muoto, jonka voimme saavuttaa? Hockin mukaan vasta kuollessamme voimme sanoa olevamme täydessä kontrollissa. Jos ajattelemme verkostoja ja niiden kohdalla virtaavuuden ja elävyyden periaatetta on meidän pystyttävä luopumaan samalla myös kontrollin tarpeesta. Halu kontrolloida on tappava, tuhoava voima, jolla yritetään riistää itseltä ja muilta elämisen ilo. (Hock 2005, 7.)

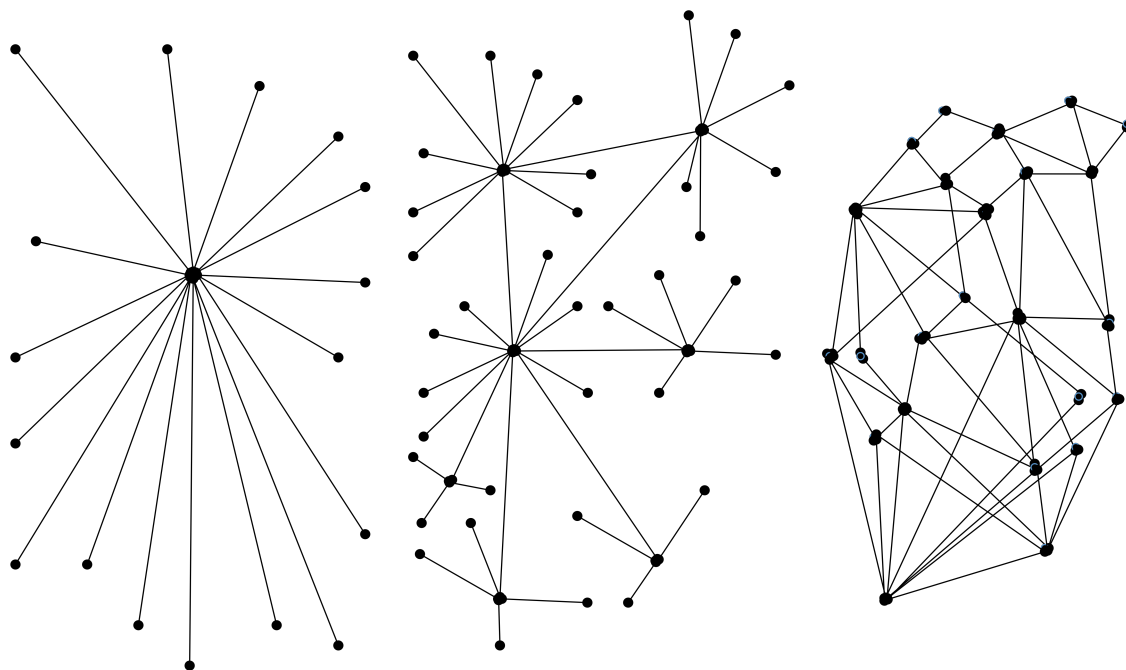
Tarkasteltaessa Tiimiakatemia-verkoston kehittymisen vaihteita, ilmentää se kokonaisuudessaan virtaavuuden elementtejä. Kaaos ja järjestys ovat vuorotelleet luontevasti, uusi on syntynyt vanhan päälle, joskus vanha on pitänyt myös tietoisesti poistaa, jotta tilaa uudelle on saatu lisää. Monet asiat on ymmärretty vasta jälkikäteen, onhan tekeminen ollut aina keskiössä ja vasta reflektion kautta on tullut oivallus. Moniulotteisuus on ollut läsnä aina mutta eritoten verkoston kasvaessa ja monipuolistuessa.

Näemme siellä myös ne vaiheet, jolloin verkosto on kehittynyt luonnollisen, itseorganisoituvan prosessin kautta. Näemme myös ne vaiheet, jolloin verkostoa on yritetty laittaa johonkin muottiin, johon se ei ole halunnut istua. Sieltä on yritetty kitkeä pois jotain mikä on halunnut kasvaa. Samoin, niillä hetkillä kun jokin olisi tarvinnut ravinnetta, kasvuapua, sitä ei ole osattu antaa oikealla tavalla. Kaikkea tätä on tarvittu, jotta verkosto on saanut elää eikä vaan hengittää.

## **4.2 Keskitetystä hajautettuun**

Verkostot eivät ole verkostoja heti syntyessään. Niillä on aina joku alkujuur. Kaikki on pientä ennen kuin siitä kasvaa suurta. Verkostoista puhuttaessa ollaan kuitenkin jo jonkin isomman äärellä. Ytimen ympärille on alkanut kasvamaan jotain, ja tämän kasvuprosessin kautta ajatus ytimestä hämärtyy. (Barabási 2002, 51.)

Steven Johnson (2012) kuvaa kirjassaan *Future Perfect* verkostojen muuntumista keskitetystä täysin hajautettuun (kuvio 1). Samaa prosessia hahmottavat myös Möller, Svahn ja Rajala (2009) kirjassaan *Tulevaisuutena liiketoimintaverkostot*.



KUVIO 1. Verkosto keskitetystä hajautettuun (Johnson 2012)

Keskitetyssä verkostossa kaikki tieto ja osaaminen on ytimessä. Tämän tyyppinen ja vaiheinen verkosto sisältää suhteellisen vähän erityyppistä tietoa ja se rajoittaa voimakkaasti jäsentensä tiedonvaihtoa ja estää näin yllätyksellisten uusien tietoyhdistelmien syntymistä. Sen jäseniä yhdistää keskustyrityksen liiketoiminnan pohjana oleva teknologia. Keskittyneisyys tekee verkostosta hyvin haavoittuvaisen. (Johnson 2012, 12; Möller, Rajala & Svahn 2009, 138.)

Verkoston kasvaessa ja kehittyessä alkaa muodostumaan kuva ”kalanverkosta” missä ei ole yhtä keskusta vaan usean keskuksen ympärille muodostuneita verkkoja, ”etäpesäkkeitä”. Möller ja ym. kutsuvat tätä mallia monikeskiseksi verkostoksi. (Möller ym. 2009, 138.) Tässä mallissa tieto ja osaaminen on levittäytynyt laajemmalle verkoston ulottuessa eri puolille useiden keskuksien kautta (Johnson 2012, 12). Monikeskinen verkosto koostuu useista alaverkoista ja niiden teknologioista, osaamisesta ja liiketoiminnoista. Näitä alaverkkoja yhdistävät kunkin alaverkon ydinorganisaatioiden väliset linkit. Tällainen verkosto sisältää paljon enemmän erilaisia

voimavaroja, tietämystä ja kyvykkyyksiä, jotka – mikäli niitä vaihdetaan ja yhdistellään yhteisen oppimisen kautta – voivat johtaa uusiin radikaaleihin ideoihin ja innovaatioihin. Yksittäisten yritysten toimintaympäristön hahmotus- ja oppimismahdollisuudet riippuvat jälleen niiden verkostoasemasta ja roolista. Useimmat yritykset ovat suorassa yhteydessä vain oman osaverkkonsa ydinyritykseen. Keskeisin ydinyritys on linkittynyt kaikkiin muihin ydinyrityksiin ja omaa siten parhaimman idea-, tieto, ja visiointipotentiaalin. Toisaalta myös kaikki toisen asteen ydinyritykset voivat olla keskenään yhteydessä toistensa välityksellä, mikä muodostaa tärkeän ideoiden vaihtomahdollisuuden. (Möller ym. 2009, 138).

Kolmannessa vaiheessa verkosto muodostuu aidosti moninapaiseksi ja jaetuksi. Tässä vaiheessa verkosto ei ole pelkästään moninapainen vaan myös hyvin vahvasti yhteenkytketty eri keskusten kautta. Sekä tieto että osaaminen virtaa verkossa vapaasti ja monensuuntaisesti. Yhtään selvää keskusta ei ole enää havaittavissa. Täysin jaetun verkoston on huomattu olevan huomattavasti kimmoisampi kun muut verkoston muodot. Ideoiden vaihto on joustavampaa, koska rakenne antaa tähän mahdollisuuden. Jos joku verkon osa kaatuu, tieto löytää kuitenkin perille jonkun muun verkon osan kautta. Juuri yhden selkeän keskuksen puuttuminen tekee siitä vahvan ja joustavan. Hajautetussa verkostossa toimijat ovat samantasoisempia ja ovat rajattomammin yhteydessä toisiinsa. Uuden tietämyksen syntymiselle on tällaisessa rakenteessa suuri mahdollisuus, koska se mahdollistaa tietämyksen suuren variaation ja yhteensovittamisen. (Johnson 2012, 13.; Möller ym. 2009, 139.)

#### **4.2.1 Aidoksi vertaisverkostoksi**

Aidosti hajautettua verkostoa voidaan kuvata myös vertaisverkostona. Tällaisessa verkostossa tiedon, osaamisen ja viisauden sanotaankin olevan verkoston reunoilla, tietynlaisen ytimettömyytensä takia ei sen keskellä. (Johnson 2012, 14.) Johnson käyttää esimerkkinä myös meille kaikille tänä päivän tutun internetin muodostumista. Internetin sanotaankin olevan kaikkein mukautuvin asia minkä ihminen on ikinä pystynyt luomaan. Internet on täysin periferiaa ja hyvin vähän keskusta. (Barabási 2002, 145.)

Se on muodostunut nimenomaan aidosti jaetuksi verkostoksi missä ei voida sanoa olevan yhtä ydintä. Voidaan puhua aidosti globaalista verkostojen verkostosta. (Johnson 2012,15.) Sieltä on löydettävissä yhteinen pohja, kieli ja alusta, jossa kuitenkin jokainen voi muodostaa omia polkujaan, pohjaten aina kuitenkin yhteiseen ytimeen. Näiden alustojen päälle jokainen pystyy luomaan omia kehitelmiä ja sovelluksia, kuitenkin aloittamatta täysin tyhjältä pohjalta. (Johnson 2012, 15.)

Tämä luo vahvan pohjan uuden synnyttämiseksi, kun ajatellaan, että voidaan hyödyntää jo olemassa olevaa tietämystä ja osaamista, kuin myös tekniikoista, mutta samalla pystytään luomaan uutta ilman ylhäältä johdettuja tai ennalta määrättyjä ohjeita. Tärkeintä tässä mallissa onkin joustavien, dynaamisten rakenteiden synnyttäminen ja hyödyntäminen ilman hierarkioita tai keskitettyä kontrollia. (Johnson 2012, 16.)

Vertaisverkostona toimivasta, hajautetusta verkostosta puhuttaessa saatetaan helposti ajatella sitä eräänlaisena bottom-up, alhaalta ylös johdettuna mallina. (Johnson 2012, 17.) Tärkeää on kuitenkin huomioida, että aidossa jaetussa verkostossa tästä ei ole kyse. Bottom-up systeemi viittaa kuitenkin myös johtamisjärjestelmään, jossa jokin on alhaalla ja jokin ylhäällä. Ylösalaisin käännettyyn hierarkiaan, jossa johto on kuitenkin määriteltä. Aidossa jaetussa verkostossa ei ole hierarkiaa vaan se pohjautuu aitoon vertaisajatteluun (peer-to-peer). Kukaan yksittäinen taho ei kontrolloi sitä täysin, jokainen kontrolloi sitä osittain (Johnson 2012, 17.) Myös Jaana Venkula (2005) viittaa tähän todeten parhaiten innovoivan vähiten byrokraattiset organisaatiot. Kun tehtävä sallii paljon yhteyksiä ympäristön eri alojen toimijoihin, sekin edistää innovointia. (Venkula 2005, 84.)

Mielenkiintoista jaetussa verkostossa on kuitenkin myös yhteisen näkeminen. Yhteisten standardien olemassaolo, jonka päälle uusi rakentuu. Tietyllä tavalla kaikki on yhdessä omistettua, yhdessä kehitettyä ja ei-kenenkään omistamaa, tai kaikkien omistamaa (Johanson 2012, 18.)

Vertaisverkostot pitävät sisällään monia kriittisiä elementtejä. Ne ovat hajautettuja kontrollisysteemeissään, kukaan yksittäinen taho tai yksilö ei ole vastuussa systeemistä. Verkostot ovat tiheitä, ne pitävät sisällään ison määrän osallisia, joilla on paljon keskinäisiä kytköksiä. Ne ovat monipuolisia, josta johtuen eri yksilöt tuovat verkostoon paljon erilaisia näkökulmia ja arvoja. Vertaisverkostot painottavat yksityisen omaisuuden avointa jakamista. Uudet ideat virtaavat vapaasti sitä mukaa kun niitä synnytetään. (Johnson 2012, 26.) Vertaisverkostot hakevat myös muotoja tämän avoimen virtauksen generoimiseksi. Tällöinkin aina kuitenkin vapaan ja

avoimuuden hengessä. Tästä johtuen monet vertaisverkostoista rakentuvatkin pala palalta ja kerroksittain, olemassa olevien alustojen päälle. (Johnson 2012, 26.)

Tiimiakatemia-verkosto on noudattanut puhtaasti yksinapaisesta hajautetuksi verkostoksi muodostumista. Alun keskitetystä, yhden ydinyksikön tilanteesta on siirrytty 4-5 -napaiseen, vahvasti eri puolille - ja ristiin kytkeytyneeseen verkostoon, jossa ei voida sanoa olevan yhtä keskusta. Monimutkaisuus ja monimuotoisuus on lisääntynyt suhteessa verkoston koon kasvamiseen. Myös tiedon ja osaamisen hallittavuus on muuttunut monta kertaa haastavammaksi. Samalla uusien ideoiden ja keksintöjen määrän on nähty lisääntyvän ja kehitysvauhdin kiihtyvän.

### **4.3 Hierarkioista verkostoiksi**

Mistä tahansa suunnasta hahmotamme verkostoa, on selvää, että verkostot ovat komplekseja, monisyisiä ja moniulotteisia kokonaisuuksia. Ne rakentuvat aina ajan kanssa, niihin liittyy paljon hallitsematonta ja kaaosta.

Neil Glass (1996) kuvaa tätä prosessia omassa klassikkokirjassaan Management Masterclass prosessin kautta, jossa hierarkioista siirrytään askel askeleelta kohti tiimimäisempää ja sitä kautta verkottuneempaa vaihetta (kuvio 2). Viimeinen vaihe kuvastuu eri verkostojen välisinä yhteenliittyminä. (Glass 1996, 275.)



KUVIO 2. Hierarkioista verkostoiksi (Glass 1996)

Merkillepantavaa tässä on sekä ympäristön että tehtävän luonteen muuttuminen prosessin edetessä. Hierarkkisessa mallissa ympäristö on stabiili sekä tehtävän luonne yksinkertainen ja toistettava. Mitä pidemmälle eri vaiheissa mennään, sen muuttuvammaksi ympäristö muotoutuu ja sen monimutkaisemmaksi työ ja tehtävät muuttuvat.

Glassin mallia on mielenkiintoista tarkkailla sekä verkoston rakentumisen näkökulmasta sekä niiden osaamisvaatimusten kautta mitä prosessi edellyttää. Siinä kuvastuu verkoston rakentumisen vaiheisuus. Luonnollisimmillaan verkostot syntyvät vaihe vaiheelta muodostuen tiimien kautta aina laajemmiksi verkostoiksi.

Osaamisvaatimusten näkökulmasta on mielenkiintoista tarkastella mitä verkostoihin siirtyminen edellyttää. Hakanen ym. (2007) kuvaavat erilaisten yhteistyömuodostelmien kehityksen noudattavan tiimiytymisen lainalaisuuksia. (Hakanen ym. 2007, 12.) Jos ajatellaan tiimiosaamista yhtenä verkosto-osaamisen ydinkyvykkyytenä, voidaan ajatella Glassin kuvaaman prosessin vaativan juuri sitä. Tiimioppimisen avulla me opimme emme pelkästään työskentelemään tiiminä vaan myös hallitsemaan kaaosta, työskentelemään alati muuttuvassa, dynaamisessa ympäristössä. Myös kyky työskennellä haastavampien tehtävien parissa kasvaa tiimiosaamisen kasvaessa.

Tiimiakatemia verkoston rakentuminen edustaa puhtaasti Glassin kuvaamaa polkua. Se on rakentunut alun ensimmäisestä tiimistä ristikkäisiin, ristipölytteisiin tiimeihin. Näistä



on muodostunut yhteisön sisälle oma verkostonsa. Samanaikaisesti on alkanut muodostua yhteisön ulkopuolinen verkosto, sekä asiakkaiden mutta myös muiden Tiimiakatemioiden tai menetelmää käyttävien yksiköiden. Tällä hetkellä Tiimiakatemia verkoston voidaan nähdä olevan vaiheessa missä se hakee vahvasti yhteenliittymiä muiden verkostojen kanssa.

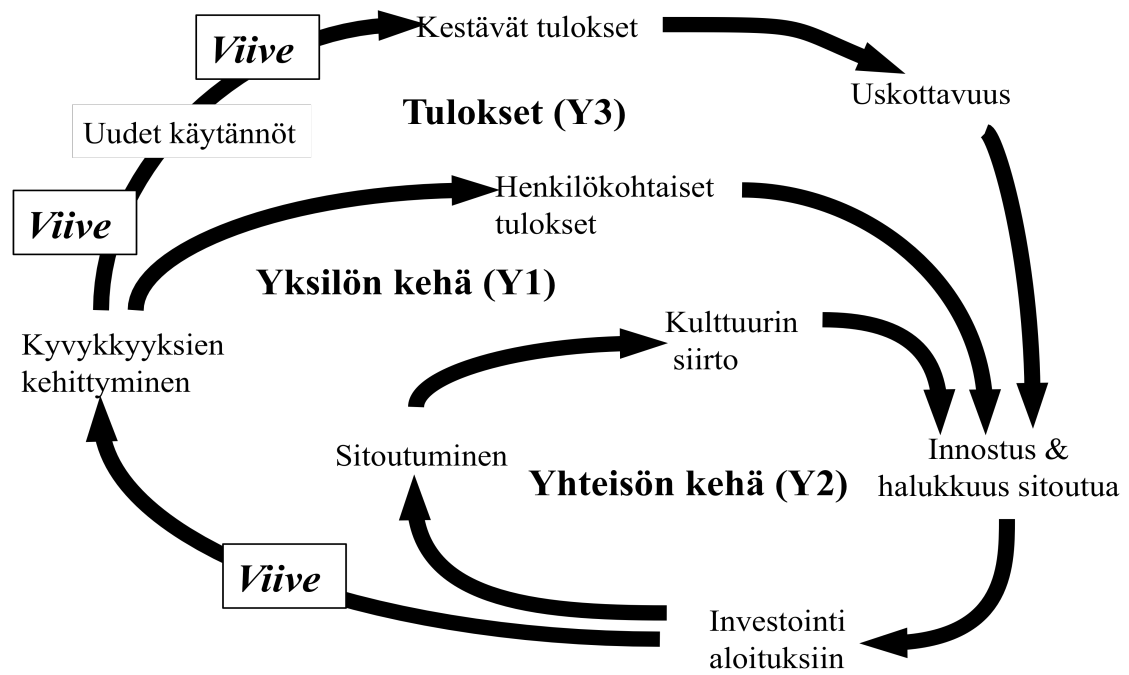
#### **4.4 Verkosto oppivana, elävänä organismina**

Verkostoa voidaan tarkastella myös oppivana organismina, oppivana verkostona. Oppivat verkostot toimivat samalla innovaatioalustoina ja – ympäristöinä. Innovaatiotoiminnan tärkein prosessi onkin oppimisprosessi, joka vastaavasti tapahtuu yhä enemmän verkostoissa. Oppimisverkostojen tehokas toiminta perustuu yhteiseen kehitysagendaan, tiedon ja tietämyksen yhteiseen tulkintaan ja toiminnan ohjausmekanismeihin. (Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller & Vesalainen 2009, 103.)

Organisaatiot oppivat ainoastaan yksilöiden kautta, jotka oppivat. Yksilön oppiminen ei kuitenkaan suoraan takaa organisaation oppimista. Mutta ilman sitä mitään organisaation oppimista ei tapahdu. (Senge 2006, 129.) Samaa voimme peilata verkostoon. Jos puhumme verkoston oppimisesta, puhumme samalla organisaation, yhteisön oppimisesta. Yhteisöjen, jotka muodostuvat yksilöistä.

Käytännössä yrityksen ja verkoston oppimista tapahtuu useilla tasoilla: yksilön, työryhmän ja koko yrityksen sekä verkoston tasolla. Mitä enemmän meillä on sosiaalista kanssakäymistä, sitä enemmän me opimme (Earls 2007, 38). Yksilöiden oppiminen on verkoston oppimisen perusta, mutta yhteisen oppimisen kautta voi toimijoille muodostua osaamista, joka on enemmän kuin osiensa summa. Yrityksen oppiminen näkyy kehittyvinä järjestelminä, toimintamalleina ja –tapoina, organisaatiokulttuurina ja suorituksina. (Valkokari ym. 2009, 119.)

Oppiva organisaatio ajattelun yhtenä isänä pidetty Peter Senge on kuvannut omassa organisaation oppimisen teoriassaan oppimisen syklejä systeemisenä ja syklisenä prosessina (kuvio 3).



KUVIO 3. Oppimisen vauhtipyörät (Senge 1999)

Tässä muutosta hakevassa prosessissa kaikki lähtee liikkeelle yksilöstä, joka pistää itsensä peliin, investoiden ensin muutosaloituksiin ja sitä kautta vastuun ottamiseen omasta oppimisestaan ja tekemisestään. Ilman yksilön oppimista ei ole tiimin oppimista. Se mikä saa yksilön oppimisen vauhtiin ja tehokkaaksi, on tiimi. Sanotaan, että tiimissä oppiminen nopeuttaa oppimisen 3-5 kertaiseksi. Tiimi on siis nimenomaan oppimisen väline, ei pelkästään organisoinnin väline kuten usein kuvitellaan. Tiimin ja yksilön oppimisen tavoite on saada aikaan tuloksia ja nämä näkyvät usein vasta pidemmällä aikavälillä. (Senge 1999, 54.)

Sengen kehäteorian yksi oleellinen osa on tulosten synnyttämisen kehä. Tekemisellämme on oltava tavoite ja tarkoitus. On pyrittävä kohti jotain ja se jokin on yhdessä synnyttävät tulokset. Tämän kehän kohdalla meidän on ymmärrettävä viive ja sen tarpeellisuus ja olemassaolo yleensäkin. Oppiminen on paljon hitaampaa kun nopeampaa. (Partanen 2013, 11.) Ainoa tapa nopeuttaa kutakin kehää on nopeuttaa yksilöiden oppimista, joka vastaavasti nopeutuu tiimin ja tiimien ja eri oppimisyhteisöjen avulla. (Senge 1999, 54.)

Kun mietimme verkoston oppimista voimme pohtia samaa logiikkaa ja lainalaisuuksia. Myös verkosto muodostuu ihmisistä, yksilöistä. Mutta emme voi puhua verkostosta

ellemme puhu näiden ihmisten yhteydestä toisiinsa. Kuten tiimikin on joukko ihmisiä, jotka pyrkivät yhdessä kohti jotain, niin myös verkosto on joukko ihmisiä, joita sitoo yhteen jokin yhteinen pyrkimys. Mahdollistamalla nimenomaan yhdessä oppiminen mahdollistamme laadukkaamman yhdessä tekemisen ja tulosten saavuttamisen yhdessä.

Jos ajatellaan Sengen oppimisen kehiä verkoston oppimisen näkökulmasta voimme ajatella yhteisön kehiä myös monen moninaisten tiimien ja yhteisöjen kautta. Kun pohdimme oppimista tästä näkökulmasta huomaamme, että me yksilöt kuulumme arjessamme moniin eri tiimeihin, olemme monien yhteisöjen osa. Oman kasvumme kannalta on tärkeää hahmottaa nämä tiimit ja yhteisöt. Yhtä tärkeää verkoston oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta on hahmottaa millaisia ja mitä tiimejä verkoston sisällä on. Mitä nopeammin nämä eri tiimit saadaan jakamaan tietoa, tekemään yksilöiden kautta aloitteita käytännön teoissa, oppimaan yhdessä, sitä nopeammin opimme myös verkostona. Kaiken kaikkiaan kyse on siitä, että kokeilemalla, arvioimalla ja uutta etsimällä verkosto voi kehittyä paremmaksi toimijaksi. Se on itsessään oppimisfoorumi. (Möller ym. 2009, 221.)

Tiimiakatemia-verkosto edustaa myös puhtaasti oppivaa verkostoa. Tiimiakatemiaa verkostona voidaan verrata yhteen Tiimiakatemiaan, joka muodostuu yksittäisistä tiimeistä. Nämä oppimistiimit muodostavat yhteisön nimeltä Tiimiakatemia. Verkostossa vastaavasti eri yksiköt, Tiimiakatemit tai vastaavat, toimivat itsellisinä oppimisyhteisöinä mutta ovat samalla osa isompaa oppivaa yhteisöä, Tiimiakatemia-verkostoa. Oppiminen nopeutuu mitä enemmän näiden yhteisöjen ja niiden sisällä olevien yksilöiden välillä tapahtuu vuorovaikutusta ja yhdessä oppimista. Tulokset näkyvät sekä yksilö-, yhteisö- että verkostotasolla.

#### **4.5 Verkostot käytäntöyhteisönä**

Verkostoja voidaan tarkastella myös käytäntöyhteisöinä. Käytäntöyhteisöt ovat usean henkilön muodostamia osaamis- ja oppimisyhteisöjä, joissa tietoa ja tietämystä tuetaan, uudelleenmuokataan ja siirretään henkilöiden ja ryhmien välillä. (Möller ym. 2009, 91.; Wenger, McDermott & Snyder 2002, 4.) Käytäntöyhteisöt ovat keskeisessä roolissa olemassa olevan osaamisen kehittäjinä ja uusintajina. Tuloksellisuus näkyy

parhaimmillaan sarjana yhteisiä kehityshankkeita ja –projekteja, joissa kunkin jäsenen erityisosaaminen täydentää toinen toistaan (Möller ym. 2009, 79).

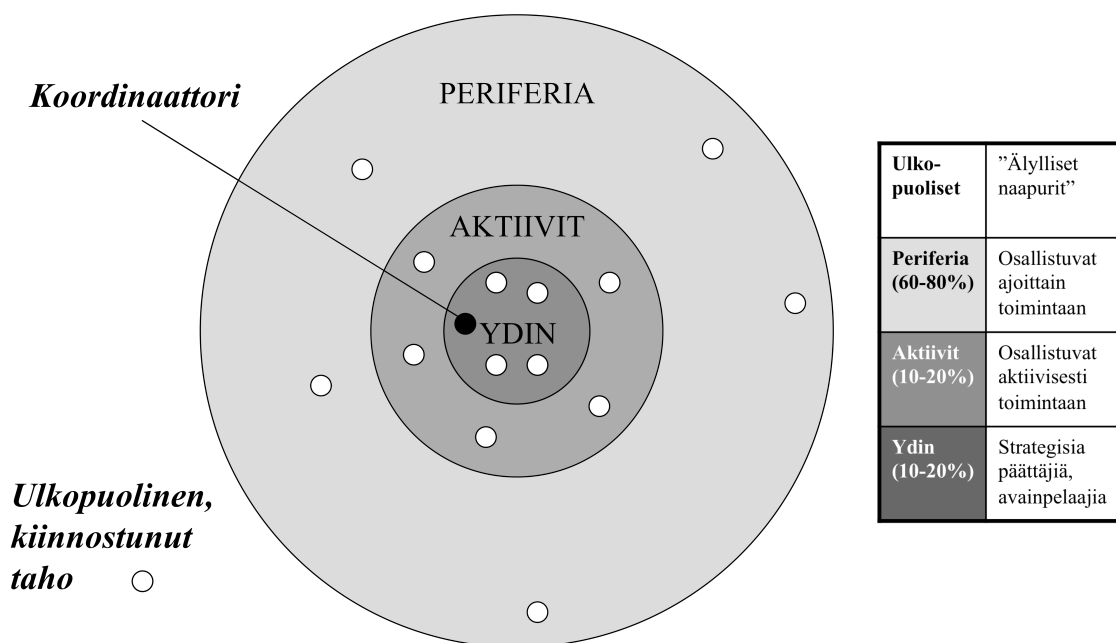
Käytäntöyhteisö on uniikki kolmesta eri rakenteesta ja niiden kombinaatiosta rakentuva muodostelma: *domainista*, joka määrittelee aiheet; *yhteisöstä*, joka pitää huolta domainista; sekä jaetusta *käytännöstä*, jolla yhteisö kehittää tehokkaasti domainiaan (Wenger ym. 2009, 27). Kun nämä kolme rakennetta toimivat hyvin yhdessä, niistä syntyy ihanteellinen tietorakenne – sosiaalinen rakenne – joka voi omaksua tiedon kehittämisen ja jakamisen (Wenger ym. 2009, 29).

#### 4.5.1 Käytäntöyhteisön periaatteista

Wenger (2002) kuvaa kirjassaan *Cultivating Communities of Practice* käytäntöyhteisön rakentumisen seitsemän ydinperiaatteen kautta.

Käytäntöyhteisöt ovat aina orgaanisia. Ne on suunniteltava kehittyviksi mieluummin kuin luotava tyhjästä ja syntyvätkin usein jo olemassa olevan päälle yhteisöä kiinnostavien ja liikuttavien teemojen ympärille. Ydintarkoituksen synnyttäminen on tärkeä askel ja se toteutuu parhaiten avoin dialogin avulla sisäisten ja ulkoisten näkökulmien kesken. Hyvä käytäntöyhteisö osaa yhdistää arvoa tuottavalla tavalla molemmat näkökulmat: sekä sisäpiirin näkemyksen siitä mitä yhteisö edustaa ja mitä varten se on olemassa sekä ulkopuolisten näkökulmat yhteisön potentiaalista ja mahdollisuuksista. Sen voidaankin ajatella olevan yhtä aikaa sekä sisäinen että ulkoinen rakennelma. Rakennelma, joka sekä kiteyttää jo olemassa olevaa, synnyttää uutta ja laajentaa. (Wenger ym. 2002, 51, 54.)

Kolmas periaate haastaa erilaisilla osallistumistasoilla mukaan (kuvio 4). Ensimmäinen taso on pieni ihmisten ydinryhmä, joka osallistuu aktiivisesti keskusteluihin julkisessa yhteisöfoorumissa. Tämä porukka on yleensä 10-15 prosenttia koko yhteisöstä. Seuraava taso tämän ytimen ulkopuolella on aktiivinen ryhmä. Aktiivinen ryhmä on myös hyvin pieni ja ehkä toinen 15-20 prosenttia koko yhteisöstä. Suuri osa yhteisön jäsenistä on periferiassa tai harvoin osallistuvia. He seuraavat mitä ydin ja aktiiviset tekevät. Vihdoin näiden kolmen päätason ulkopuolella on ihmisiä, jotka eivät ole jäseniä, mutta joilla on mielenkiintoa yhteisöön, kuten asiakkaat ja hankkijat. Yhteisön jäsenet liikkuvat näiden tasojen läpi. (Wenger ym. 2002, 55, 56.)



KUVIO 4. Käytäntöyhteisön sitoutumisen tasot (Wenger 2002)

Verkostot elävät kohtaamisista. Neljäs periaate koskeekin sekä julkisien että yksityisten kohtaamisten kehittämistä. Wenger käyttää näistä kohtaamisista termiä yhteisötilat. Yhteisöt on kuitenkin enemmän kuin niiden tapahtumakalenteri. Yhteisön sydän on jäsenten suhteiden verkosto, jossa tapahtuu paljon päivittäistä mielipiteiden vaihtoa. Siten yksi tavallisista virheistä onkin kiinnittää liikaa huomiota julkisiin tapahtumiin. Yhtä tärkeää kun ovat yhteiset kohtaamiset ovatkin yksityisten tilojen ja kohtaamisten rakentaminen isompien kohtaamisten ja kokousten välillä. (Wenger ym. 2002, 58.)

Viides periaate fokusoi arvon syntymisen prosessiin. Koska osallistuminen on vapaaehtoista, on arvon kokeminen tärkeää. Yhteisön täysi arvo ei ole ilmeistä silloin kun se aluksi muodostetaan. Arvon lähde myös muuttuu yhteisön kehittyessä. Aluksi arvo on yhteisön jäsenten välittömien ongelmien ja tarpeiden ratkaisemista. Kun yhteisö kasvaa, tiedon systematisointi tulee yhä tärkeämmäksi. Kulloisenkin arvoa synnyttävän tekijän näkyväksi tekeminen on tärkeä osa käytäntöyhteisön elinvoimaa. (Wenger 2002, 59-60.)

Kuudes periaate kiinnittää huomion yhdistämään tutun ja jännittävän. Elävät yhteisöt yhdistävät tutut ja jännittävät tapahtumat niin että yhteisön jäsenet voivat kehittää

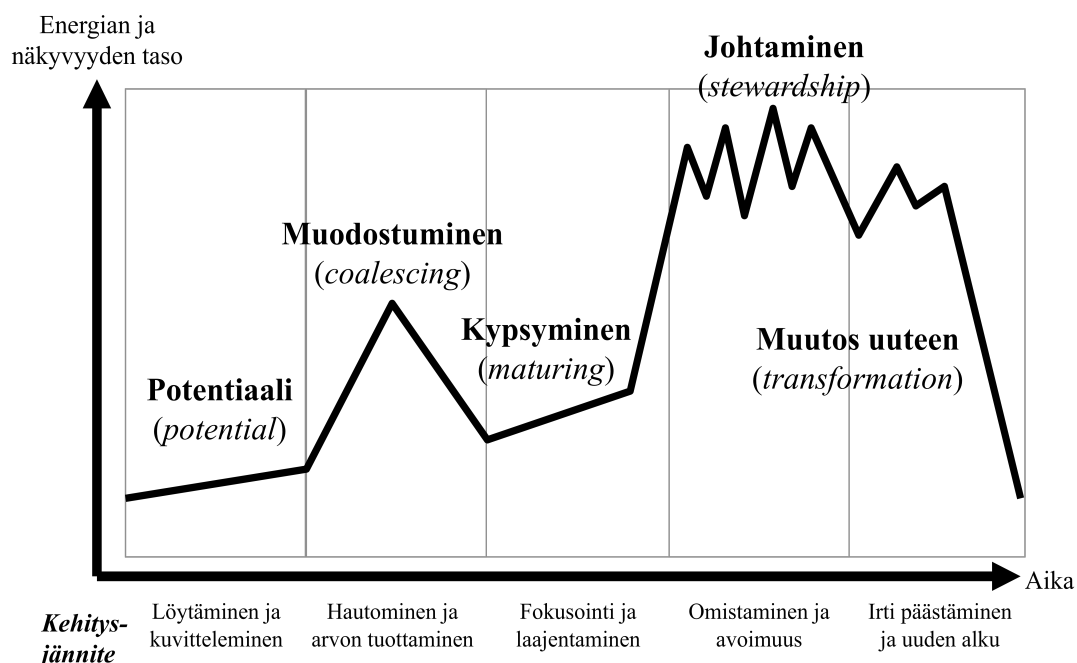
suhteitaan sekä turvallisesti tutussa sitoutuen että jännittävässä todella uppoutuen (Wenger ym. 2002, 61.)

Yhteisön sydämessä on jäsenten kestävien suhteiden verkosto, mutta suhteidensa tempoon vaikuttaa yhteisön tapahtumien tempo. Viimeinen periaate kehoittaakin luomaan yhteisöille rytmin. Tapahtumat antavat yhteisölle sykkeen, jonka ympärillä muut aktiviteetit löytävät rytminsä. Yhteisön rytmi on sen elävyyden vahvin mittari. Koko yhteisön ja pienryhmien kokoontumisten kombinaatio luo tasapainon etäisempien ja läheisempien suhteiden välillä. Ideoita jakavat foorumit ja työkaluja rakentavat projektit ruokkivat sekä satunnaisia suhteita että suoraa yhteisöllistä toimintaa. (Wenger ym. 2002, 62.)

#### **4.5.2 Käytäntöyhteisön elinkaari**

Kuten muutkin elävät asiat, yhteisöt eivät ole syntyessään valmiita vaan käyvät läpi luonnollisen syntymisen, kasvun ja kuoleman vaiheet. Monien käytäntöyhteisöjen ydin muotoutuu kehityksen edetessä jopa niin erilaiseksi, että sen alkuperää ei ole enää tunnistettavissa. Tämä kaikki on luonnollinen osa prosessia. (Wenger ym. 2002, 68.)

Wenger kuvaa käytäntöyhteisöjen kehitystä viiden eri vaiheen kautta. Näitä ovat: potentiaali, muodostuminen, kypsyminen, johtaminen ja muuntuminen (kuvio 5). Seuraavassa lyhyesti kuvattuna eri vaiheet.



KUVIO 5. Käytäntöyhteisön elinkaari (Wenger 2002)

Alussa tärkeää käytäntöyhteisön rakentumisen kannalta on löytää riittävästi yhteistä jäsenten välillä. Näin saadaan aikaan yhteenkuuluvuuden tunne sekä halu jakaa näkemyksiä, tarinoita ja tekniikoita. Näin kaikki yhteisössä oleva potentiaali saadaan valjastettua yhteisön sekä sen sisällä olevien toimijoiden yhteiseksi voimaksi. Samalla tasapainotellaan keksimisen ja mielikuvituksen välillä - keksimällä mitä voidaan rakentaa ja kuvittelemalla mihin tämä potentiaali voi johtaa. Potentiaalin löytämiseksi on havaittava ketkä puhuvat kenenkin kanssa aiheesta, mistä asioista he keskusteleval, mikä on heidän suhteidensa vahvuus ja millaisia vaikeuksia tiedon jakamisessa ja yhteistyössä on. Alussa on määriteltävä yhteisön fokus, tunnistettava ja rakennettava suhteet jäsenten välille ja tarkistettava ne aiheet ja projektit jotka voisivat olla jännittäviä yhteisön jäsenten mielestä. (Wenger ym. 2002, 71-71.)

Kun yhteisöt kehittyvät, ne muuttavat usein aiheen (domain) laajuutta joko muuttamalla rajojaan tai määrittelemällä aiheen kokonaan uudelleen. Siksi ensimmäinen tavoite on määritellä aihe sellaisella tavalla että se sitoo potentiaaliset jäsenet mieluummin kuin päättää lopullisen muotonsa. (Wenger ym. 2002, 75.)

Muodostumisvaiheessa yhteisö on virallisesti lanseerattu isännöimään yhteisön tapahtumia. Tässä vaiheessa on tärkeää, että yhteisöllä on sellaisia aktiviteetteja, jotka mahdollistavat jäseniä rakentamaan suhteita, luottamusta ja tietoisuutta yhteisistä

mielenkiinnoista ja tarpeista. Tässä vaiheessa on löydettävä riittävästi aikaa yhteisön tarpeisiin panostamiseen. Yhteisön koordinaattorilla tai koordinaattoreilla on merkittävä rooli tässä vaiheessa. On pystyttävä yhdistämään eri kohtaamisten välissä tapahtuvia aktiviteetteja ja yhdisteltävä yhteisön jäseniä. Tämä vaatii koordinaattorilta verkottautumiskykyä ja tietoja aiheesta. Tässä vaiheessa monet yhteisön jäsenet tarvitset myös kannustusta havaitakseen haasteensa. (Wenger ym. 2002, 82-83.)

Kypsymisvaiheessa tärkein aiheeseen liittyvä asia yhteisön kasvaessa on sen roolin määrittäminen ja sen suhde muihin aiheisiin. Tässä vaiheessa on määriteltävä uudet ja laajemmat reunaehdot. Tärkeää on varmistaa että yhteisö ei harhauudu ydintarkoituksestaan. Kypsymisvaiheeseen liittyy myös siirtyminen yksinkertaisesta ideoiden jakamisesta organisoimaan yhteisön tietoa. Yhteisö siirtyy tässä vaiheessa yhä enemmän kehittämiseen. Aiheesta itsestään mieluummin kuin yksilöiden tarpeista tulee tärkein toimintojen ajovoima. (Wenger ym. 2002, 97.)

Neljännessä vaiheessa korostuu johtaminen. Tässä vaiheessa ydintehtävänä on ylläpitää voimaa ja vauhtia luonnollisen kehittämisen kautta käytännöissä, jäsenistössä ja sen suhteissa. Kuten kaikissa kehittyneissä yhteisöissä, raikkauden ja energisyyden ylläpitäminen vaatii aikaa ja panostusta. Tärkein aiheeseen liittyvä asia on ylläpitää domainin tärkeyttä ja yhteisön sävy ja älyllinen fokus elävänä ja sitoutuneena. Tärkein käytäntöasia on yhteisön pitäminen koko ajan hereillä. Yhteisö on pidettävä avoimena ja ulospäin suuntautuneena ja jäsenten on ymmärrettävä, että tieto pannaan virtaamaan. Kukaan ei omista syntyneitä tuloksia vaan ne ovat kaikkien omaisuutta. Toiminnan virkistämiseksi on tuotava uusia aiheita, puhujia, yhteistyötä muiden yhteisöjen kanssa. Yhteisön on uudistuttava. Koordinaattorin vaihtaminen piristää myös usein yhteisöä tässä vaiheessa. (Wenger ym. 2002, 104-105.)

Yhteisön radikaali muutos tai kuolema on yhtä tavallista kuin syntymä, kasvu ja elämä. Muuntumisvaiheella tarkoitetaan juuri tätä. Jopa kaikkein terveimmät yhteisöt tulevat jonakin päivänä loppuunsa. Syitä käytäntöyhteisön muutokselle tai kuolemalle voi olla monia. Sen voi aiheuttaa mm. energian häviäminen ytimestä tai jäsenistön siirtyminen muihin kiinnostavampiin aihealueisiin tai yhteisöihin. Joskus yhteisöt sulautuvat luonnollisesti muihin vastaaviin yhteisöihin. Joissain tapauksissa yhteisö institutionalisoituu ja niistä tulee organisoituneempia ja formaalimpia. (Wenger ym. 2002, 109-110.)

Tiimiakatemia verkoston rakentumisen vaiheissa Tiimiakatemia Learning Network on edustanut puhtaimmillaan käytäntöyhteisöä. Se on yhden verkoston edustaman



ydinryhmän, tiimivalmentajien, itselleen synnyttämä yhteenliittymä. Sen tarkoituksena on ollut tukea tiimivalmentajien kasvua, kehittymistä ja verkottumista. Se on ollut vapaa ja löyhäsidoksinen, kuitenkin keskittyen ytimeen, tiimivalmentajuuden kehittämiseen. Se on myös käynyt läpi kaikki käytäntöyhteisön muodostumisen vaiheet, juuri tällä hetkellä ollen uudelleenmuotoutumisen vaiheessa.

## 5 JOHTAMINEN VERKOSTOSSA JA VERKOSTONA

*”Verkostoa ei voi johtaa mutta sitä pitää johtaa.”* Tuntematon

Seuraavassa osiossa keskitytään tutkimaan johtamista verkostossa. Verkostojen muodostuessa entistä monimutkaisemmiksi ja moninapaisimmiksi kasvaa myös johtamisen haaste moninkertaisesti. Mikä tekee verkostojen johtamisesta mielenkiintoista on se, että ne edustavat täysin vastakkaista ajattelua tämän päivän hierarkkisesti johdetuille globaaleille yrityksille. (Johnson 2012, 29.) Tämän takia on pakostakin synnyttävä joustavia ja tapauskohtaisia toimintamalleja (Hakanen ym. 2007, 255).

Hakanen ym. (2007) viittaavat kirjassaan Verkostojen strategiat uuteen kyvykkyyden lajiin, verkostokyvykkyyteen ja tämän kytkeytymiseen verkoston johtamiseen. Verkostokyvykkyydellä tarkoitetaan sekä teknistä, mutta ennen kaikkea sosiaalista kykyä hahmottaa, luoda, johtaa ja kehittää yritys- ja organisaatioverkkoja ja -suhteita. Johtamistavan on verkostomaisissa rakennelmissa muodostuttava sellaiseksi, jossa ilman hierarkiaa ja käskyvaltasuhteita saadaan aikaan yhteinen tahtotila, päätökset ja toimenpiteet. Näiden kautta pyritään verkoston ja sen jäsenten menestymisen takaamiseen. Tarvitaan jatkuvaa toinen toisiltaan oppimista, antamista ja saamista, joka vaatii itsekkyyden kurissa pitämistä ja tietynlaista ”musketisoturihenkeä” – kaikki yhden ja yksi kaikkien puolesta. (Hakanen ym. 2007, 279.)

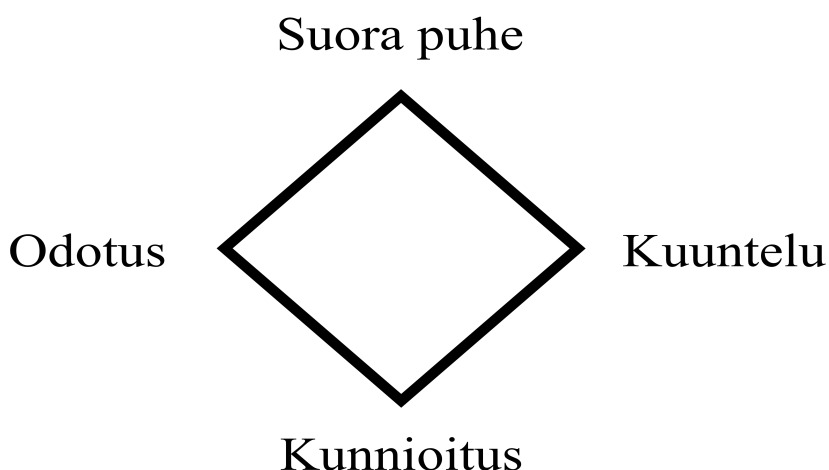
Oleellisia tekijöitä tuloksetkaalle yhteistyölle ovat muun muassa selkeästi samana nähty visio ja yhteinen hyöty. Selkeät ja yhdessä todennetut odotukset luovat pohjan yhteiselle onnistumiselle. Verkostossa toimimisesta saatavan hyödyn on oltava panostusta vastaava ja oikeudenmukainen jokaisen verkostossa toimivan kannalta. Luottamus ja avoin vuorovaikutus, kumppanien osaamisen arvostus ja käyttö ovat kaiken lähtökohta. Pohjautuuhan verkosto aina ihmissuhteille. Sitoutuminen verkostoon muodostuu ajan kanssa tekemisen kautta. Yhteisesti sovitut pelisäännöt sekä selkeää ja riittävän pelkistetty johtamisjärjestelmä luovat pohjan onnistumiselle. Johtajuus, joka ei perustu hierarkiaan tai valtaan, vaan enemmänkin muiden suostumukseen olla johdettavia synnyttää kuvaavan Paras vertaistensa joukossa –tunteen. (Hakanen ym. 2007, 17.)

Seuraavassa pureudutaan hahmottamaan verkostojohtamisen työvälineitä ja prosesseja.

## 5.1 Verkostodialogi ja uuden synnyttäminen

Vuorovaikutusta voidaan pitää kaiken inhimillisen oppimisen perustana (Humala 2007, 64). Myös verkosto elää jatkuvasta vuoropuhelusta ja dialogista. Aitoa oppivaa verkostoa ei voi syntyä ilman avointa ja rikastavaa vuorovaikutusta, joka tähtää uuden tiedon ja osaamisen synnyttämiseen. Koko toimijaverkoston olisi kyettävä oppimaan uudenlainen, jatkuvaan kehittämiseen tähtäävä elinvoimainen toimintatapa, jossa erilaisten kohtaamisten ja yhdessä ajattelun merkitys kasvaa. (Humala 2007, 62.)

Yhdessä ajattelun avaintyökaluja on aito dialogi. Kyky jakaa ja kuunnella ja sen kautta synnyttää laadukkaampaa ajattelua, joka vastaavasti synnyttää laadukkaampia tekoja. Dialogi ei ole itsearvoisesti tärkeää vaan sen tarkoitus on rikastuttaa ja synnyttää uutta. Isaacs (1999) painottaa dialogissa neljää avainelementtiä; kuuntelua, kunnioitusta, suoraan puhumista ja odottamista. (Isaacs 1999, 419.) Nämä neljä elementtiä muodostavat saumattoman yhteyden ja jokaisella on oma tärkeä osansa prosessissa. Kuuntelun pohjalla on vapautuminen oman ajattelun ennakkoasenteista. Samalla kuunnellen emme pelkästään muita vaan myös omia ajatuksiamme. Kunnioitus lähtee toisen näkemisestä ja kuulemisesta sellaisena kun hän on. Odottamalla annamme tilaa uusille näkökulmille emmekä tuomitse tai tee valintaa liian nopeasti. Suoraan puhumalla puhumme rehellisesti ja sydämeistä.

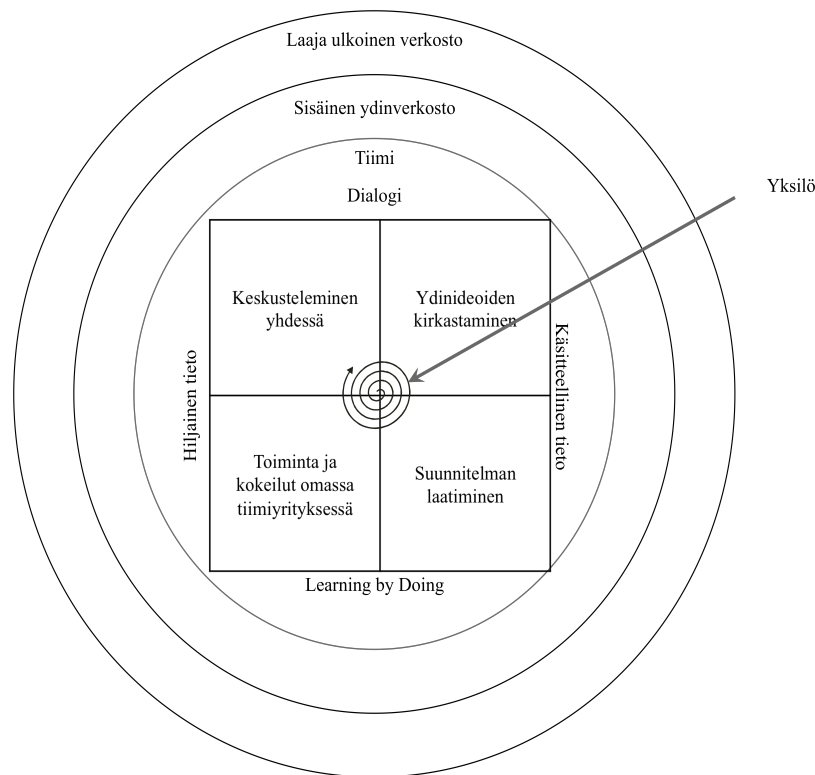


KUVIO 6. Dialogin periaatteet (Isaacs, 1999)

Verkostot muodostuvat aina erilaisista ihmisistä. Ne haastavat meidät hyväksymään ja hyödyntämään tätä erilaisuutta rikkautena ja voimavarana yhdessä tekemiseen, oppimiseen ja yhdessä luomiseen. Avoin dialogi on avain tähän prosessiin.

Dialogi kytkeytyy myös organisaation ja sitä kautta verkoston oppimiseen ja sen sisällä olevan potentiaalin esiin nostamiseen. Organisaation oppiminen ja tiedon ja tietämyksen lisääminen on kiinni siitä, kuinka hyvin organisaatio osaa muuttaa hiljaista tietoa ilmaistavaksi tiedoksi ja edelleen, miten tätä ilmaistavissa olevaa tietoa voidaan tehokkaasti monistaa ja jakaa. (Möller ym. 2009, 89.) Vaikka uuden tiedon synnyttämisen malli on kehitetty yleisellä tasolla organisaation tiedon ja tietämyksen johtamisen näkökulmasta, sitä voi Möllerin, Rajalan ja Svahnin näkemyksen mukaan soveltaa hyvin myös erityyppisiin liiketoimintaverkostoihin. Uudistamisverkostoja ajatellen keskeisimmät vaiheet ovat hiljaisen tiedon siirtäminen ilmaistavaan muotoon ja tämän uuden tiedon yhdistäminen olemassa olevaan tietoon. Uudistamisverkostojen arvontuotantojärjestelmät tulisikin virittää nimenomaan tukemaan näitä kahta vaihetta, joiden avulla uutta tietoa, tietämystä ja osaamista kyettäisiin yhdistämään olemassa olevaan. (Möller ym. 2009, 90-91.)

Nonaka ja Takeuchi (1995) yhdistävät dialogin uuden tiedon luomisen ja tietämyksen virtaamisen prosessiin. Uuden tiedon synnyttämisen prosessi muodostaa kehän, jonka keskiössä on yksilö, joka haastaa itsensä prosessiin. Näkymätön ”tekijän tieto”, tacit-tieto vuorottelee eksplisiittisen, näkyvän, kirjoitetun tiedon kanssa. Yhtä tärkeää kun on dialogi, on myös sen kytkeytyminen tekemiseen, aitoon tekemällä oppimiseen. Vaihtoehtoiset teorialat, ideat ja ratkaisut siirretään käytännön kokeiluiksi. Kaksi ylimmäistä ruutua ovat dialogisia; keskustelujen ja kokemusten vaihdon avulla löydetään uusia ajatuksia ja näkökulmia. Kaksi alimmaista ruutua edustavat tekemällä oppimista ja käytäntöön soveltamista. (Nonaka & Takeuchi 1995, 71; Partanen 2013, 14.)



KUVIO 7. Nonaka-Takeuchi tietoteoria soveltaen Tiimiakatemia verkostoon (Nonaka & Takeuchi 1995; Partanen 2013)

Verkosto-oppimisen näkökulmasta tärkeään rooliin nousee myös Nonakan ja Takeuchin uuden tiedon synnyttämisen teorian ympärille rakentuvat tiimin ja verkoston oppimisen prosessit. Näitä kuvaavat ”lautaset”, joista jokainen edustaa tiettyä tiedon virtaamisen ja tekemisen tasoa. Nämä tasot ovat yksilö, tiimi, sisäinen verkosto ja laaja ulkoinen verkosto (Partanen 15, 2013). Verkostossa toimiva yksilö ”sukkuloi” näiden tasojen välillä, ollen osa sekä eri tiimejä että eri verkostoja omasta roolistaan ja tahtotilastaan riippuen. Osaamisen näkökulmasta kaikilla tasoilla tarvitaan samaa ydintaitoa; dialogin ja yhdessä toimimisen taitoa.

Verkostojohtamisen näkökulmasta dialogi on avainroolissa ihmisten mukaan saamiseen. Dialogin avulla osallistetaan ja saadaan kaikkien ääni kuuluviin. Sen kautta myös haastetaan tekoihin.

## 5.2 Luottamus verkostoliimana

Verkostot ovat ihmisten muodostamia yhteenliittymiä. Vaikka verkostot ovat tänä päivänä luonnollisesti myös yhteisöjen ja organisaatioiden välisiä, tekijöinä ja verkon kutojina ovat aina ihmiset.

Eräänlaisena verkostoliimana, vahvana yhteensitovana ja vaikuttavana voimana voidaan pitää luottamusta. On jopa arvioitu, että luottamuksen rakentaminen ja ylläpito on verkostosuhteen johtamisen tärkein osa (Hakanen ym. 2007, 256). Humalan (2007) mukaan luottamus on uuden luovuuteen, osaamiseen ja verkostoihin perustuvan talouden ja yhteiskunnan keskeinen tukipilari. Se on sosiaalinen tunne, joka liittyy sosiaalisiin kokemuksiin ja toimintaan. Luottamus syntyy aikaisempien kokemusten pohjalta. (Humala 2007, 50.) Luottamus kumpuaa tasa-arvoisuuden ajatuksesta ja tunteesta. Jokaisen pitää tuntea, että hänellä on arvoa ja annettavaa verkostossa. Tähän liittyy myös kunnioitus jokaisen erilaisuutta kohtaan. (Kanter 1995, 345.)

Luottamus voidaan yhdistää myös sosiaalisen pääoman käsitteeseen. Mäkipeskan ja Niemelän (2005) mukaan sosiaalinen pääoma pitää sisällään yhteisössä toimivien ihmisten keskinäiset suhteet ja verkostot, johtosuhteiden ja johtamisjärjestelmän selkeyden, normien selkeyden ja yleisen hyväksymisen sekä arvojen yhteneväisyyden. (Mäkipeska ym. 2005, 16.)

Luottamuksen rakentumisen näkökulmasta viestinnällä on kriittisen tärkeä merkitys. Viestinnän pitää olla jatkuvaa ja hyvää. Myös läpinäkyvyys viestinnässä korostuu erityisen paljon. Sanojen ja tekojen on oltava linjassaan luottamuksen syntymiseksi. (Cross & Parker 2004, 100.) Myös Mäkipeska ym. korostavat informaation kulkua ja jatkuvaa vuorovaikutusta luottamuksen syntymisessä (Mäkipeska ym. 2005, 16).

Yhteinen visio ja arvot synnyttävät myös luottamusta. Tämä luottamuksen syntymisen tunne pohjautuu tunteeseen meistä, yhteisestä. (Cross ym. 2004, 100.) Luottamuksen synnyttämisessä on tärkeää edistää tunnetta yhteisestä päämäärästä ja yhteisistä arvoista, sillä samaistumiseen pohjautuva luottamus heijastaa yhteisiä arvoja ja uskomuksia tiimissä. (Humala 2007, 57.)

Luottamukselle on ominaista vastavuoroisen antamisen ja saamisen periaate. Luottamukseen perustuva vastavuoroisuus luokin johtamiselle aivan uudenlaisia haasteita. Ihmisten voimavarojen esille saaminen ja kehittäminen sekä osallistumisen ja itseohjautuvuuden edistäminen ovat avainroolissa vastavuoroisuutta ruokkiessa.

Tällainen johtaminen on omiaan lisäämään yhteisöllisyyttä ja ihmisten keskinäistä luottamusta. Epäluottamusta vastaavasti aiheuttaa valvontaan perustuva johtaminen. (Mäkipeska ym. 2005, 34.)

Luottamusta rakennettaessa olisi kiinnitettävä huomiota myös tavoitteiden määrittämiseen ja viestintään organisaatiossa, organisaatorakenteen ja prosessien toimivuuteen, toimintatapaan ja toimintaa ohjaaviin normeihin, ihmisten ja osaamisen johtamiseen. (Mäkipeska ym. 2005, 196.)

Luottamus ei ole pelkästään sanoja. Luottamus syntyy tekojen kautta, yhdessä tekemällä ja kokemalla. Myös vaikeuksien voittaminen yhdessä kuuluu tähän prosessiin. Luottamus ansaitaan ansaitaan kenttäolosuhteissa, ei kirjoituspöydän takana tai palaverissa. Kuulo- ja näköetäisyys on saavuttava riittävän usein pelkän virtuaalisen yhteyden sijaan. (Hakanen ym. 2007, 18.)

Monet nykyiset organisaatiot ovat jättäneet huomioimatta kokemisen syvimmän tason eli tunteet (Partanen 2014, 72.) Mäkipeska ym. (2005) painottavat luottamuksen rakentumista myös tunnesidonnaisena prosessi. Ihmisten tunteet ja tarpeet muodostavat olennaisen osan kulttuurin syvärakenteesta ja toimivat mielikuvia ruokkivina tekijöinä. Viisas johtaja osaakin käsitellä myös ihmisten erilaisia tunteita ottamatta niitä henkilökohtaisesti omaan persoonaansa kohdistuviksi. Paradoksaalista luottamuksen käsitteelle on, että luottamus kasvaa, mitä enemmän epäluottamusta voidaan ilmaista. (Mäkipeska ym. 2005, 80.)

### **5.3 Johtaminen yhteisesti jaettujen johtavien ajatusten kautta**

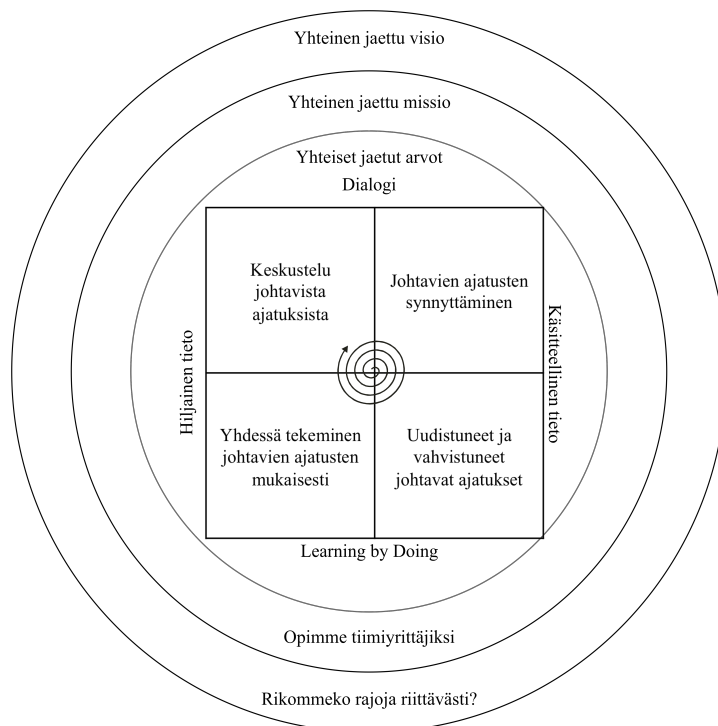
*”Kun organisaatio, kansakunta, rotu tai heimo menettää jaetun visionsa ja periaatteensa, sen yhteisöllisen tajun, sen tarkoituksen ja arvot, se tuhoutuu.”* Dee Hock

Vahvat yhteisöt elävät vahvoista johtavista ajatuksista. Jokaisella organisaatiolla, myös verkostolla, on syytä olla selkeä päämäärä, visio tai tavoitteet. Voidaan arvioida, että verkostosuhteissa vision tai tavoitteiden merkitys on tiettyssä mielessä vielä suurempi kun yksittäisessä yrityksessä (Hakanen ym. 2007, 207). Yhteisesti jaetut johtavat

ajatukset synnyttävät tunteen meistä, kuulumisesta johonkin suurempaan ja merkityksellisempään. Ne sitovat yhteen ja samalla antavat ohjenuoria toiminnalle. Tärkeässä osassa on myös saada aikaan tunne jokaiselle, että voi vaikuttaa yhteiseen tekemiseen ja tulevaisuuteen. (Cross ym. 2004, 59.) Voisi sanoakin johtavien ajatusten olevan yhtä aikaa sekä operatiivinen että henkinen johtamisen väline.

Yhtä tärkeää kun on löytää johtavat ajatukset, on se prosessi miten ne synnytetään ja pidetään elävänä verkostossa. Voidaan puhua sisäistämisen prosessista, jossa jokainen verkoston osa pohtii johtavia ajatuksia omalla kohdallaan, mitä ne itselle ja omalle yhteisölle merkitsevät ja miten ne toteutuvat käytännössä arjessa. Tätä prosessia voidaan kutsua johtavien ajatusten synnytysprosessiksi. (Partanen 2013, 34.)

Johtavien ajatusten synnytysprosessia voidaan mallintaa myös jo aiemmin kuvatun Nonaka - Takeuchin tietoteoriaan pohjautuvan prosessin kautta (kuvio 8). Tässä prosessissa ilmenee sekä dialogin kautta uuden tiedon reflektoinnin ja synnyttämisen vaiheet sekä niiden käytäntöön vieminen ja käytännössä testaaminen learning-by-doing periaatteella. Tuloksena prosessista ovat uudet tai uudistuneet johtavat ajatukset. Tämän prosessin tavoitteena on pitää verkoston johtavat ajatukset arjessa elävinä ja käyttöarvoisina, ei vaan paperinmakuisina julistuksina seinillä tai kansioissa.



KUVIO 8. Johtavien ajatusten synnytysprosessi (Partanen 2013)



Yhtä lailla kun on tärkeää, että verkosto pystyy määrittämään omat johtavat ajatuksensa, on tärkeää myös se, että kullakin yksittäisellä toimijalla verkostossa on omat johtavat ajatukset. Verkoston yhteen pelaamisen ja yhtäläisyyden näkökulmasta ei ole oleellista, että johtavat ajatukset ovat samat yksikköjen tai yksilöiden välillä mutta kuitenkin riittävän samansuuntaisia, jotta niitä voidaan käyttää vipuvoimana ja vahvuutena yhdessä oppimiseen ja tekemiseen. Peter Senge (2006) vertaa tätä prosessia hologrammin muodostumiseen, missä kukin kuvan osa ilmentää toistaan, kuitenkin muodostaen oman uniikin kuvansa. (Senge 2006, 198.) Näiden kuvien yhtäläisyys on merkittävää yhteisen prosessin näkökulmasta.

Seuraavassa avataan johtavia ajatuksia vielä tarkemmin.

### 5.3.1 Visio

*"It's not what the vision is, it is what it does."* Peter Senge

Peter Senge (2006) kuvaa kirjassaan Fifth Discipline vision voimaa ja sen merkitystä organisaatiolle tai yhteisölle seuraavasti. Yhteinen jaettu visio ei ole idea. Se on voima ihmisten sydämissä, vahvaa energiaa synnyttävä. Yksinkertaisimmillaan jaettu visio vastaa kysymykseen: Mitä me haluamme luoda yhdessä? (Senge 2006, 192.) Selkeä ja innostava visio tai päämäärä on erityisesti useita osapuolia sisällään pitävässä toiminnassa perusedellytyksiä menestymiselle. Se antaa kaikille yhteisen pohjan ja suunnan toiminnan kehittämisessä, vaikka osapuolilla olisi hyvinkin erilaiset taustat, arvot, kulttuurit ja toimintatavat. (Hakanen ym. 2007, 207-208.)

Senge peilaa vision merkitystä ja toimivuutta kuminauha-esimerkin avulla. Se jännite mikä syntyy vision synnyttämästä energiasta ja puoleensavetävästä voimasta ja vastaavasti kuminauhan toinen pää, taaksepäin vetävä voima, johon kiteytyy ne esteet, mahdottomuudet, pelko, epävarmuus ja muut tunteet, jotka estävät meitä liikkumasta kohti haluttua tulevaisuutta. (Senge 2006, 140.)

Vision kertoo myös tarinaa meistä; sekä siitä mitä yhteisö on nyt mutta ennen kaikkea tahtotilaa siitä miksi halutaan tulla. Visio syntyy vahvasta kyvystä lapsekkaaseen

unelmointiin. Visio on kuin loimuava leirituli, jonka ympärille ihmiset kokoontuvat. Se tarjoaa valoa, energiaa, lämpöä ja yhteyttä. (Haslam, Reicher & Platow 2012, 176.)

Patric Furun (2013) tuo esiin myös mielenkiintoisen näkökulman visiosta hahmottaessaan sitä ei niinkään kirkkaana tähtäimenä vaan ennemminkin sumeana, häilyvänä kuvana. Se on kuitenkin kuva inspiroivasta tulevaisuudesta. Tilasta, joka Sengenkin ajattelua mukaellen mukaan saa aikaan tunnereaktion. Vision pitää Furun mukaan olla kiehtova, herättävä, joskus jopa ärsyttävän sumea kuva. (Furu 2013, 27.) Ajatus visiosta jonain selkeänä kuvana, joka saa aikaan selkeän jännitteen siihen pyrkimiseen on ehkä jokseenkin haastava tämän päivän muuttuvassa, dynaamisessa ja joka suuntaan verkottuneessa maailmassa. Sen sijaan sanat ”häilyvä kuva” saavat aikaan todentuntuisemman tunteen, yhdistettynä kuitenkin sanaan inspiroiva, joka kuitenkin on varmasti toimivan vision edellytys. Sumean ja inspiroivan visio ajatus toteutuu myös ajatuksessa yhteisesti jaetusta visiosta ja erityisesti verkostovisiosta missä todellisuutta hahmotetaan hyvin erilaisista suunnista.

Itsessään visio ei ole kovin käyttökelpoinen ellei sen voimaa ja taustalla olevaa prosessia ymmärretä. Monilla johtajilla on vahva visio ja näky tulevasta mutta se ei itsessään tee heistä johtajia. Visio alkaa elämään vasta, kun muut hyväksyvät myös vision ja alkavat elämään sitä todeksi. (Haslam ym. 2012, 176.) Jotta visiosta saadaan yhteinen on johdettavien koettava, että johtaja jakaa heidän näkemyksensä maailman tärkeistä asioista. On oltava myös näyttöä johtajan sitoutumisesta ”meidän asiamme” edistämiseen ja on ryhmän on koettava, että johtaja toimii ryhmän hyväksi. (Haslam ym. 2012, 177.)

Tiimiakatemia-verkoston visio on määritelty seuraavasti.

*”Olemme maailman nopeiten oppiva verkosto, joka on kaikkien maailman ihmisten saavutettavissa. Meillä on vuoden 2015 loppuun mennessä 147 Tiimiakatemiaa, joissa toimii 1000 tiimivalmentajaa 15 maassa. He kehittävät itseään yhä taitavimmiksi tiimivalmentajiksi elinikäisinä oppijoina valmentaen miljoonaa tiimiyrittäjää.”*

Tämä visio on syntynyt yhteisen verkostodialogin tuloksena, johtavien ajatusten synnytyksprosessin kautta. Tällä hetkellä verkosto elää mielenkiintoista vaihetta uutta muotoa hakiessaan. Team4Learning yhteisö tulee käynnistämään pian johtavien

ajatusten uudistamisprosessin. Sen synnytysprosessin tulos tullaan näkemään myöhemmin.

### 5.3.2 Missio

Mission avulla määritämme olemassaolomme tarkoituksen, sen mitä varten olemme. Jos vision kautta synnytämme energian, mission kautta juurrutamme itsemme sen energian toteuttamiseen. Missiolle tyypillistä on, että sitä ei saavuteta, se on täsmällinen mutta ajallisesti määrittelemätön.

Hakanen ym. (2007) määrittelevät mission verkostoidean termillä. Verkostoidea kertoo, mitä tarkoitusta varten verkosto on perustettu, miksi verkosto ylipäättään on olemassa (Hakanen ym. 2007, 226). Sinekin (2009) mukaan missio toimii vahvimmillaan voimana mikä kantaa läpi ajan. Ydinmissiota ylläpitämällä pysytään pitämään kiinni yhteisön perusideasta kestäväällä pohjalla. Näin toimiessaan se juurruttaa syvälle ja vahvasti siihen mitä varten yhteisö on perustettu (Sinek 2009, 181.)

Tiimiakatemia-verkoston mission on määritelty seuraavasti:

*”Tarjoamme rohkeille ihmisille mahdollisuuden muuttaa maailmaa. Olemme edelläkävijöitä, jotka luovat kehitysalustan muutokselle. Rohkeat ihmiset tarvitsevat toistensa tukea ja innostavaa energiaa.*

*Teemme tiimioppimisen, tiimiyrittämisen ja tiimijohtamisen vallankumouksen. Murskaamme yhteiskunnan vanhat rakenteet uuden yhteiskunnan tieltä nopeuttamalla yhteiskunnan muuttumista tiimiyrittäjävetoiseksi. Tiimiyrittäjyys tarjoaa yksilölle uusissa yhteisöissä mahdollisuuden vastata omasta kohtalostaan ja sallii yksilöiden tehdä työtä itselleen.”*

Mielenkiintoista Tiimiakatemia-verkoston missiossa on se, että se on sama, joka on toiminut Tiimiakatemia alkujuurilta asti. Alkuaikoina sama missio oli kuvattuna Tiimiakatemia *laajennettuna* missiona. Onkin mielenkiintoista havaita, että jo silloin ajatus on kantautunut ”yli” ytimen ja miten se on hyvin luonnollisen prosessin kautta

laajentunut verkoston yhteiseksi missioksi. Toinen tärkeä havainto on, se, että Tiimiakatemia-verkoston missio edustaa missiolle tyypillistä pysyvyyttä eli visioiden ja arvojenkin uudelleen muotoutuessa toiminnan ydintarkoitus säilyy kuitenkin samana.

### 5.3.3 Arvot

Arvot ovat kuin juuristo, joka ruokkii toimintaa, tai kuin talon kivijalka, jolle talo rakentuu. Arvot auttavat meitä parhaimmillaan arjessa päätöksen teossa, ne auttavat meitä määrittämään ja valitsemaan mikä on oikein. Ne ovat toimintamme perimmäisiä vaikuttimia, periaatteita ja reunaehtoja (Mäkipeska ym. 2005, 66).

Arvojen avulla me päätämme, arvojen avulla me suuntaamme, arvoista me elämme. Arvojen merkitys on kriittisen tärkeä valitessa verkostokumppaneita, tai ehkä paremmin sanoen, verkostokumppaneiden valitessa toinen toisensa. Yhtenäisyyden synnyttämiseksi arvojen olisi oltava riittävän yhteneväiset, jotta pystytään sitoutumaan yhteiseen tekemiseen. Yhteiset arvot luovat pohjan myös luottamukselle (Mäkipeska ym. 2005, 62).

Tiimiakatemia-verkoston arvot:

1. *Ihmissuhteet, kumppanuuksien rakentaminen ja ylläpitäminen*
2. *Tiimioppiminen*
3. *Jatkuvat kokeilut ja jatkuva uuden synnyttäminen*
4. *Tekemällä oppiminen ja käytännönläheisyys*
5. *Matkustaminen/kansainvälisyys*

Kuten missionkin kohdalla, myös arvojen kohdalla on hienoa havaita, että ne ovat säilyneet lähes muuttumattomina alusta asti.

## 5.4 Verkostoviestintä

*"Se mitä ei näy ei ole olemassa."* Timo Rope

Verkostot ovat tyypillisesti laajalle levinneitä ja hajautettuja. Se asettaa suuren haasteen ei pelkästään toiminnalle vaan myös viestinnälle. Verkostot vaativat elääkseen ja kehittyäkseen vahvan viestintäjärjestelmän. Verkostojen voidaankin sanoa elävän pitkälle viestinnästä, koska viestintä tuo teot näkyväksi. (Hock 2005, 167.)

Viestinnän merkitys kasvaa valtavasti perinteisiin organisaatioihin verrattuna. Mitä laajemmalle verkostot ovat levittäytyneitä ja mitä useampia ihmisiä ja yhteisöjä ne koskettavat, sen haastavammaksi käy viestintä. Myös kysymys kuka viestii ja kenelle korostuu. Moninapaisissa, hajautetuissa verkostoissa viestit ja tieto kulkevat usein hallitsemattomasti. Sen suuremman haasteen se asettaa viestinnän koordinoinnille, oleellisen erottamiselle.

Viestinnän verkostossa pitäisi olla jatkuvaa ja monipuolista. Säännöllinen viestintä lisää olemassa ja saatavilla olevan tiedon määrää ja sitä kautta auttaa jokaista verkoston toimijaa pääsemään lähemmäksi toinen toistensa osaamista, ideoita ja ajatuksia ja aikomuksia. Mitä enemmän verkostossa on kasvotusten tapahtuvaa viestintää, sen vahvempaa on yhteisen suunnan ja tekemisen kehittäminen. (Cross ym. 2004, 100.) Vahvat verkostajohtajat ovatkin yleensä vahvoja viestijä ja viestinnän ja kasvotusten tapahtuvien kohtaamisten puolestapuhujia. (Cross ym. 2004, 127.)

Viestinnän voidaan katsoa olevan kaksi päätehtävää: tiedottaminen ja vuorovaikutus. Tiedottamisen tehtävänä on saada tarvittava tieto kaikille oikea-aikaisesti. Vuorovaikutus puolestaan mahdollistaa keskustelun, osallistumisen, yhdessä suunnittelun ja kehittämisen, päätöksenteon ongelmien ratkaisemisen, kannustamisen ja ihmissuhteiden luomisen ja hoitamisen (Humala 2007, 93). On selvä, että näitä molempia tarvitaan. Perusviestinnällä tehdään toimintaa näkyväksi arjessa, vastaavasti kaikella muulla haastetaan ihmisiä mukaan, sitoutetaan, innostetaan, saadaan aktiivisiksi toimijoiksi verkostoon. Viestintä liittää yhteisön jäsenet toisiinsa, ja yhteisön asioista tulee yhteisiä viestinnällä. (Humala 2007, 94.)

#### 5.4.1 Kuuntelu osana viestintää

Viestintä on aina vähintäänkin kaksisuuntaista. Johtajalla pitää olla kanavia kuunnella organisaatiota ja yhteisöä. Ja myös kyky mahdollistaa toinen toisten kuuntelu organisaatiossa. Kuuntelu on kaikkineen mielenkiintoinen termi. Me voimme kuunnella kuulematta yhtään mitään. Voimme olla kuulevinamme. Aito kuuntelu, todellinen kuuleminen, vaatii äärimmäistä herkkyyttä. Herkkyyttä olla hetkessä, päästää omasta ajatuksesta irti, nähdä kuulemansa taakse. Olla tuomitsematta ajattelematta kuulemaansa. Ehkä myös kykyä heittäytyä nopeasti kuulemansa innoittamana eteenpäin ajatuksessa ja teoissa sen pohjalta. (Furu 2013, 164.)

Kuuntelu on hyvin kokonaisvaltaista toimintaa. Siksi herkkyys kuulla impulsseja ja reagoida niihin on olennainen edellytys kuuntelulle. Aktiivisen kuuntelun avulla rakennetaan luottamusta tiimiin. Pystytään ymmärtämään toisten näkökulmia ja käsitystä asioista.

Yksi Applen perustaja Steve Jobsin periaatteista kerrotaan olleen ”Aina kasvokkain kun mahdollista”. Luovuus syntyy spontaaneissa kohtaamisissa, satunnaisissa keskusteluissa. Jobs pyrki kaikin tavoin edistämään suunnittelemattomia kohtaamisia ja yhteistyötä. Tämä jos jokin vaatii kuuntelun taitoa. Jobia ajatellessa varmasti myös kykyä kuulla omia ajatuksia suhteutettuna muiden ajatuksiin päätöksenteon aikaansaamiseksi. (Furu 2013, 116.)

Kuuntelun merkitys yhdistyy myös synnyttävään tuloksiin ja vaikutuksiin. Keskusteltujen asioiden tarkentaminen ja yhteen vetäminen on se osa aktiivista kuuntelua, joka tähtää toimintaan. Siis tuloksiin. Johtajan tulisikin tehdä kaikkensa poistaakseen normaalin, suoran kommunikaation esteet. 1+1 kaavan ydin piilee +-merkissä. Se on nimenomaan vuorovaikutuksen merkki.

Tulosten näkökulmasta kuuntelu liittyy myös mielenkiintoisella tavalla päätöksentekoon. Aidolla kuuntelulla päädymme parempiin päätöksiin, jotka kumpuavat ei vaan johtajan ajatuksista vaan yhteisön ajattelusta ja mielipiteistä. (Godin 2008, 109.)

### **5.4.2 Yhteinen kieli**

Verkostojohtamista tutkiessa esiin nousee mielenkiintoisella tavalla yhteisen kielen merkitys. Kieli on osa identiteetin rakentumista (Mäkipeska ym. 2005, 78). Se kertoo meille ja auttaa meitä kertomaan ketä me olemme ja mihin me kuulumme. Tarvitsemmekin tarpeeksi suuren määrän yhteistä kieltä ja kontekstia, jotta toiminta on tarkoituksenmukaista. (Furu 2013, 160.)

Myös tarinat liittyvät kieleen. Joka organisaation tulisikin löytää vähintään muutama keskeinen tarina, joilla viestitään tärkeitä arvoja ja toimintatapoja. Näillä vahvistetaan yhteisen kielen kautta yhteistä kulttuuria. Saadaan aikaan tunne ”yhdestä yrityksestä”, tunne meistä. (Furu 2013, 160.)

### **5.4.3 Verkostokohtaamiset ja verkoston rytmi**

Verkosto elää kohtaamisista. Tähän viitattiin jo aiemmin käytäntöyhteisöistä puhuttaessa mutta niitä on aiheellista pohtia myös johtamisen välineenä. (Wenger 2002.) Verkostokohtaamiset pitävät verkoston elävänä. Ne ovat kuin sydän, joka pumppaa uutta verta jatkuvalla syötöllä. Tapahtumat antavat yhteisölle sykkeen, jonka ympärillä muut aktiviteetit löytävät rytminsä.

Kohtaamisten tarkoitus määrittyy verkoston tarpeen mukaan. Ydinajatuksena on luoda paikkoja ja mahdollisuuksia verkoston kohdata, kytkeytyä yhteen, luoda suhteita ja synnyttää yhteistä energiaa. Ne ovat myös luonnollisia paikkoja yhteisten tekojen synnyttämiseksi.

## **5.5 Verkostojohtajan karaktääri ja roolit**

Verkostojohtamista tutkiessa on aiheellista havainnoida myös verkostojohtajan karaktääriin ydinpiirteitä. Jos ajatellaan, että verkostoa ei voi johtaa mutta sitä pitää kuitenkin johtaa, millaisen haasteen tämä asettaa niille ihmisille, verkoston toimijoille, jotka nähdään tai ovat valittuja verkoston johtajan rooliin.

Kaikilla suurilla johtajilla, joista me kuulemme ja joiden tarinoita me toistamme, on ollut kyky liikuttaa ja sitouttaa joukkoja johonkin suurempaa ja merkityksellisempään. Verkostojen johtamisesta puhuttaessa puhutaan aina suuremmasta määrästä ihmisiä.

Oli kyseessä sitten suuri tai pieni joukko ihmisiä, iso verkosto tai pienempi, on kyse joukosta, jolle halutaan saada aikaan ja löytää yhteinen ydin. Tätä ydintä tarkastelevat mielenkiintoisella tavalla Haslam ym. (2012) kirjassaan *Uusi Johtamisen psykologia*. He nostavat esiin sisäpiiri-käsitteen, joka perustuu ajatukseen johtajien kyvystä rakentaa yhteisöön henki, jonka ytimessä on tunne *meistä* vs. tunne me ja he tai minä ja he (Haslam ym. 2012, 109). Mitä laajempi sisäryhmän määritelmä on, sitä suurempi on niiden lukumäärä, joita autetaan.

Me- tunteen ja yhteisöllisen hengen synnyttämiseksi muiden täytyy kokea johtajan olevan yksi meistä. Johtajan pitää olla sisäryhmän ”prototyyppi”, itse ilmentymä siitä mitä ryhmä edustaa. Vain näin hän voi olla autenttisesti ryhmän näköinen ja ryhmänsä edustaja. (Haslam ym. 2012, 110.)

Johtajien täytyy ajaa sisäryhmän etuja. Kaikki heidän toimintansa on pystyttävä näkemään yhteisen edun toteuttamisena. Kollektiiviseen toimintaan voi vaikuttaa tehokkaasti, kun henkilökohtainen ja ryhmän tarina sulautuvat toisiinsa niin, että johtajasta tulee ryhmän ruumiillistuma. Johtajan tehtävään kuuluu oleellisesti kertoa tarinaa siitä keitä me olemme kuvastaen paitsi ryhmän nykytilaa mutta myös tahtotilaa siitä miksi me haluamme tulla.

Johtajan tulee olla taitava identiteettien luoja. Identiteettiä on rakennettava, se ei synny itsestään. Johtajien tulee olla myös identiteetin istuttajia. Tämä peilautuu jatkuvana työstönä siitä keitä me olemme ja miksi me olemme. Johtajien tehokkuus seuraakin heidän kyvystään edustaa ja edistää ryhmän sosiaalista identiteettiä. On oltava ryhmän puolella, ei siitä irrallaan. On puhuttava sen puolesta, mikä on ”meille” olennaista, ei minun puolesta. Reiluus on yksi johtajan tärkeimmistä ydinosaamisista tähän liittyen. Johtamisstereotypiaan kuuluvat luotettavuus, reiluus ja karisma ovatkin todellisuudessa seurausta sisäryhmäprototyyppisyydestä.

Kaikessa toiminnassa, on sitten kyse oppimisesta, työn tekemisestä, mistä vaan, tunne siitä, että tehtävät ovat omia on oleellinen tuloksen aikaansaamiseksi. On kyse omistajuuden tunteen synnyttäminen suhteessa siihen mitä olemme tekemissä tai mitä haluamme muiden tehdä. On eroa *täytyykö* työskennellä vs. *haluaako* työskennellä. Motivaatio voi syntyä vain sisältä. Seuraavassa tarkastellaan vielä lähemmin identiteetin vahvistamisen prosessia.



### 5.5.1 Verkostojohtaja identiteetin vahvistajana

Identiteetin vahvistajina johtajan roolissa korostuu kolme näkökulmaa. Johtajien tulisi olla identiteettitaiteilijoita, identiteettimanagereita sekä identiteetti-insinöörejä.

*Identiteettitaiteilijan* roolissa johtaja kertoo meille tarinaa keitä me olemme, he kertovat meille, kuinka maailman tulisi toimia. Identiteettitaiteillessa tärkeää on pystyä juurruttamaan oma näkemyksensä siitä, keitä me olemme ja mitä meidän pitäisi tehdä ryhmää koskevaan yhteiseen tietovarastoon. (Haslam ym. 2012, 226.) Tämä peilautuu vahvasti aiemmin kuvattuun sisäryhmä-tunteen aikaansaamiseen.

Johtajat toimivat myös *identiteettimanagereina eli identiteetin impressaareina*. Tähän rooliin sisältyy yhteisön sosiaalisen toiminnan organisointia erilaisten kokousten, kohtaamisten ja rituaalien muodossa. Näiden toimintojen pitäisi pienoiskoossa edustaa ja ennakoita millainen maailma on tulossa. Tärkeää identiteettimanageroinnissa on osallistaa ryhmä mukaan prosessiin ja kohtaamisiin. Sisältö synnytetään yhdessä ja näin vahvistetaan me-tunteen syntymistä. (Haslam ym. 2012, 229.)

Samalla kun johtajien on oltava identiteettitaiteilijoita ja -managereja heidän pitää olla myös *identiteetti-insinöörejä*. Identiteetti on sekä olemista että joksikin tulemista. Identiteetti-insinööriyteen kulminoituu tämä joksikin tulemisen prosessi. Johtajien on osattava nähdä ryhmä ja sen tulevaisuus. Vain näin hän osaa käyttää resurssejaan tehokkaasti pystyäkseen rakentamaan tulevaisuuden, joka toteuttaa ryhmän pyrkimykset.

Identiteetti-insinöörinä johtaja on myös rakenteen alullepanija. Näiden rakenteiden pitää istuttaa identiteettiä. Identiteetti-insinöörinä johtajan kyky kanavoida mukanaolevien energia testataan. Johtajan onkin mitä suurimmassa määrin mobilisoija. Ilman liikettä hienot visiot valuvat hiekkaan. (Haslam ym. 2012, 241.)

Pienikin ryhmä ihmisiä, joilla on yhteinen identiteetti, on aina voimakkaampi kuin sitä vailla oleva ryhmä. Historiaa eivät tee ryhmät, joilla on eniten resursseja tai suurimmat joukot. Historiaa tekevät ne ryhmät, joiden tarmon johtajat ovat karaisseet yhtenäisimmäksi sosiaalseksi voimaksi. Ne johtajat, jotka muuttavat yhteiskunnalliset visionsa sosiaalisiksi todellisuudeksi menestyvät paremmin kuin ne, joiden visiot jäävät ideaaleiksi.

Seuraavassa välähdystarina Paavalista, joka edusti parhaalla mahdollisella tavalla identiteettiyrittäjää.

*”Paavali oli erinomainen identiteettiyrittäjä. Hänen suurin käytännön tekonsa oli useiden seurakuntien perustaminen, joihin hän vakiinnutti monia avainriittejä, seremonioita ja käytäntöjä. Kaikkeen tähän sisältyi valtava määrä työtä. Erityisesti laaja matkustelu sekä uskomaton kirjeiden kirjoittamisurakka, joka vakiinnutti sekä uuden uskonnon että hänen oman johtoasemansa.*

*Näiden yhteisöä luovien toimien keskeinen sosiaalinen saavutus oli useiden ihmisten saaminen yhdeksi kokonaisuudeksi, uuden yhteisöllisen solidaarisuuden muodon luominen. Näin hän saavutti heidän sitoutumisensa tunteeseen minuudesta, josta he saivat merkitystä, tarkoitusta ja arvoa.*

*Paavalin menestyksen salaisuus oli, että hän ymmärsi tarvitsevänsä missionsa edistämiseksi uusien rakenteiden kokoamista yhdessä seuraajiensa kanssa. Paavaliin kulminoitui kaikki johtajan eri identiteetit. Voidaankin sanoa, että Paavalin saavutukset johtuivat kahdesta avaintekijästä: kovasta työstä ja erittäin hyvistä verkostoitumistaidoista (Haslam ym. 2012, 247-248).”*

### **5.5.2 Verkostojohtaja verkostokoordinaattorina ja sillanrakentajana**

Verkosto perustuu suhteisiin, ihmisten välisiin suhteisiin. Suhteet muodostuvat yhteenkytkeytymällä. Verkostojohtajan roolissa korostuukin vahvasti myös tämä yhteenkytkijän rooli. Tässä roolissa voidaan puhua verkoston koordinoinnista.

Suuri haaste koordinaattorille on työskennellä laajojen rakenteiden kanssa ja samalla välttää hierarkiaa. Tässä mielessä heidän roolinsa on aivan erilainen kuin johtajan hierarkkisessa organisaatiossa. Tarkoituksena on ruokkia vaakatason suhteita eikä luoda hierarkkisia tietokanavia. Koordinaattorit yhdistävät ihmisiä; he eivät siirrä tietoa.

Yhdistämällä ihmisiä koordinaattorit eivät ainoastaan rakenna tietoverkkoja vaan he myös luovat luottamusverkoston. (Wenger ym. 2002, 80.)

Koordinaattorin tehtävänkuvassa korostuvat muutamat toiminnot. Yhteisen suunnan ja tekemisen aikaansaamiseksi on oleellista tunnistaa tärkeät asiat verkoston ydinaiheessa. Koordinaattori myös suunnittelee ja helpottaa yhteisön tapahtumia, jotka ovat avainasemassa verkoston rytmin ylläpitämiseksi. Koordinaattori linkittää myös epävirallisesti yhteisön jäseniä, ylittää verkostoon kuuluvien organisaatioiden ja yhteisöjen eri osastojen väliaitoja. Tärkeässä roolissa on myös yhteisön jäsenten kehittymisen ruokkiminen rakentamalla käytäntöä työkaluista ja menetelmistä, parhaista käytännöistä ja opituista asioista. Kaiken kaikkiaan koordinaattori auttaa näillä teoillaan yhteisön terveenä pysymistä ja arvioi jatkuvasti sen hyötyä jäsenille ja organisaatiolle. (Wenger ym. 2002, 80.)

Koordinaattorin roolia voidaan kutsua myös ns. sillanrakentajaksi. Sillanrakentajat ovat innovaatioverkostojen keskeisiä henkilöitä. Heidän tärkein tehtävänsä on yhdistää eri osajia ja verkoston osia yhteen (Länsisalmi 2013, 109). Tätä roolia ei aina välttämättä nähdä arvokkaana yhteisössä tai organisaatiossa mutta verkostojen rakentumisen, hyödynnettävyyden ja kehittymisen näkökulmasta he ovat kriittisen tärkeitä. Sillanrakentajien työ korostuu jatkuva ihmissuhteiden ylläpito ja kehittäminen, luottamuksen tietoinen rakentaminen, läpinäkyvyys omissa töissä ja tekemisissä, uteliaisuus sekä yhteistyösuuntautuneisuus (Länsisalmi 2013, 110).

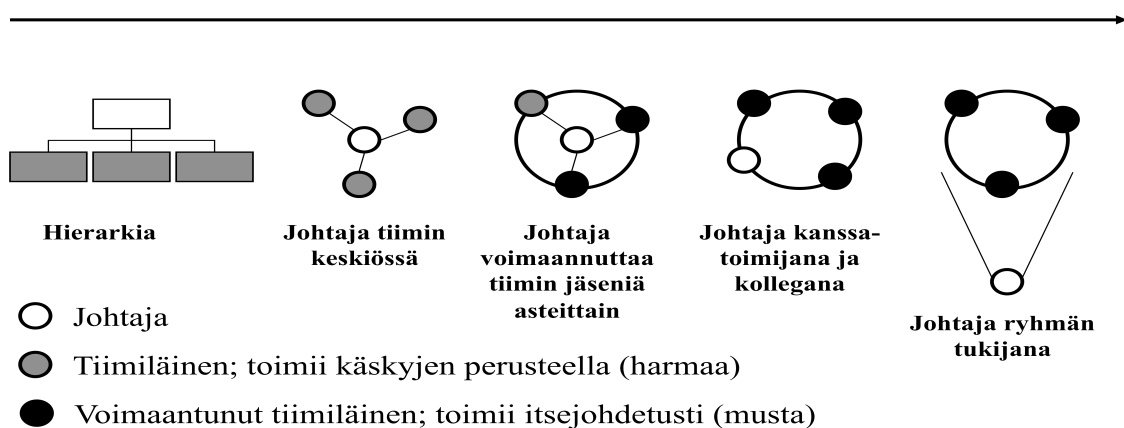
### 5.5.3 Verkostojohtaja verkostovalmentajana

*”Totuus on se, että oikeissa olosuhteissa, joissa ei ole muuta kuin unelmia, päättäväisyyttä ja vapautta kokeilla, tavalliset ihmiset saavat aikaan epätavallisia asioita.”* Dee Hock

Verkostossa tarvitaan uudenlaista valmentavaa johtamisasennetta, jossa korostuu oppiminen ja kehittyminen (Humala 2007, 62.) Tästä näkökulmasta hahmotettuna verkostojohtajaa voidaan ajatella myös eräänlaisena verkostovalmentajana, verkoston tiimivalmentajana. Tiimivalmentajuuden ajatus pohjautuu alhaalta ylös tuettavaan prosessiin, jossa oppija tai tekijä on keskeisessä, aktiivisessa roolissa. Tiimivalmentajan

tehtävä on tukea tätä prosessia suunnaten, ohjaten, energioiden, motivoiden. Tärkeässä roolissa on toimijoiden innostaminen tekoihin, toimintaan ja sitoutumiseen johonkin heitä itseään innostavaan. Tiimivalmentajuus on ennen kaikkea palvelutehtävä. (Partanen 2013, 50.)

Prosessia voidaan ajatella myös kehittyvänä, kasvavana matkana, jossa johtaja on alkuvaiheessa keskiössä, omalla esimerkillään suunnan näyttäjänä ja innostajana. Tätä on kuvattu alla olevassa kuvassa (kuvio 9). Pala palalta vastuuta pystytään siirtämään verkoston muille toimijoille, heidän itse innostuessaan ja löytäessään luonnollisia rooleja ja pelipaikkoja verkostossa. Tämä prosessi vaatii johtajan, valmentajan tukea. Näin ollen prosessin myötä valmentaja siirtyy pikkuhiljaa kauemmas keskiöstä vapauttaen enemmän ja enemmän tilaa muille toimijoille vastuunottamiseen. (Glass 1996, 199.)



KUVIO 9. Verkostojohtaja valmentajana (soveltaen Glass 1996)

Voidaan ajatella, että tässä prosessissa myös roolit voivat olla muuttuvia ja kiertäviä. Uudet ihmiset hyppäävät vastuullisempiin rooleihin kehittyessä ja muuntuessa ja vastaavasti johtajan roolista voidaan hypätä muunlaisiin vastuisiin. Tämä on tyypillistä mm. aiemmin kuvatuissa käytäntöyhteisöissä, jossa luonnollinen tapa on rotaatio vastuuhenkilöiden kesken. (Wenger ym. 2002, 83.)

## 5.6 Verkoston johtoryhmä

Vaikka verkoston johtamisessa puhutaankin jaetusta ja hajautetusta johtamisesta, tarvitaan kuitenkin ydinryhmä, joka vastaa kehittämistoiminnan johtamisesta. Verkoston johtamismallina tyypillisin ratkaisu onkin ydinyrityksen vetämä johtoryhmä, joka muodostaa samalla verkoston strategiaa luovan tiimin ja jossa päätetään verkon toiminnan päälinjat. Muodostetun johtoryhmän ydintehtäviä on verkon tavoitteesta sopiminen ja sen toimintamallin ja kulttuurin kehittäminen (Möller ym. 2009, 172). Mitä paremmin tämä ryhmä saadaan edustamaan verkostoa sen eri puolilta, sen parempi.

Johtoryhmä –ajattelu sopii hyvin jaetun johtamisen ajatukseen missä johtaminen on jaettua ja hajautettua, kuitenkin johdettua. Haasteen johtoryhmäajattelulle tuo se, että jos verkon hallinta ja kehittämisvastuu keskitetään täysin ydinyritykselle, verkosta tulee hierarkkinen ja samalla jäykkä (Möller ym. 2009, 67). Juuri tästä syystä ydinyrityksen on hajautettava verkon hallinta ja kehittämisvastuu. Verkoston organisointiin liittyy kunkin verkoston jäsenen vastuiden ja oikeuksien määrittely ja sopiminen. Verkon jatkuva kehittämisen tarve suosii verkkoja, joilla on hyvä yhteishenki, sillä kehitysideoita ja -toimintaa ei voi kannustaa pakolla. (Möller ym. 2009, 67.)

Nämä ydinryhmät tai johtoryhmä voi toimia alustana yhteistoimintaan ja oppimiseen, jotka johtavat uusiin innovaatioihin määrätietoisesti. Alustojen tarpeellisuutta voidaan perustella seuraavilla tavoitteilla: kokoaa verkoston keskeisimmät toimijat yhteen, muodostaa ja jakaa verkoston yhteiset visiot ja tulkintakehykset, valmistelee kehityssagendan, kehittää yhteistä innovaatioympäristöä, kehittää sosiaalista pääomaa ja luottamusta, luo yhteisen arvopohjan, edesauttaa päätöksen tekoa ja toimii verkostojohtajana. (Valkokari ym. 2009, 104.)

Innovaatioalusta toimii siis foorumina, joka kokoaa innovaatioon tarvittavan verkoston, huolehtii verkoston jaetusta strategisesta prosessista ja johtamisesta. Foorumi johtaa lopulta verkoston päätöksentekoon ja myös mahdollisiin investointeihin strategiaan liittyvissä asioissa. (Valkokari ym. 2009, 104.)

Tavoitteena voi sanoa olevan luoda organisaatio, joka on joustava kun hajautettu verkosto mutta yhtä tehokas kun tiukasti johdettu hierarkia. Siinä tavoitellaan yin:n ja yang:n dynaamista tasapainoa, vapauden ja disiplina, ”tilivelvollisuuden” ja autonomian. Joustavat, projektipohjaiset rakenteet mahdollistavat yhtä aikaa tehokkuuden, vikkelyyden ja muuntautumiskyvykkyyden. (Jarvis 2009, 50.)

## 6 SUUNTAVIIVOJA TIIMIAKATEMIA-VERKOSTON TULEVAISUUTEEN

Seuraavassa maalataan muutamia ydinajatuksia Tiimiakatemia-verkoston tulevaisuuteen, pohjautuen työn synnyttämiin ajatuksiin verkoston kehittymisestä ja sen johtamisesta.

*Kaaoksen ja epävarmuuden sietäminen sekä moninapaisuuden ja monivärisyyden hyväksyminen ja hyödyntäminen*

Verkostot ovat kaoottisia, komplekseja systeemejä. Verkostoelämää helpottaa, kun tämän hyväksyy. Tiimiakatemia-verkostosta on kasvanut vuosien aikana moninapainen, vahvasti hajautettu verkosto. Sillä ei enää voida nähdä olevan vaan yhtä ydintä vaan monta vahvaa voimakeskusta, ”napaa”. Kehittämisen ja kasvun näkökulmasta on pystyttävä hyväksymään tämä todellisuus ja osattava hyödyntää se kaikki potentiaali mikä sieltä kumpuaa.

Tiimiakatemia-verkostoa kuvaan moninapaisuuden lisäksi myös sen monivärisyys. Erilaiset sovellutukset ovat kasvaneet erinäköisiksi, kuitenkin kaikista on löydettävissä sama sydän ja ydin, tiimiyrittäjyyden ja tiimioppimisen synnyttäminen. Erilaisuuden hyväksyttäessä kasvaa myös mahdollisuus monenkertaisesti uuden synnyttämiseen eri puolilla syntyvien kokeilujen ja keksintöjen kautta.

Verkostona on pystyttävä synnyttämään prosesseja ja tarvittavia rakenteita näiden kokeiluista ja eri puolilla tapahtuvasta kehitystyöstä syntyvien parhaiden käytäntöjen jakamiseen ja levittämiseen. Tällaisina rakenteina toimivat mm. jo olemassa olevat valmennusohjelmat mutta näiden tueksi verkosto tulee tarvitsemaan myös erilaisia ja eri tasoisia kohtaamisia, joiden ydin palvelee juuri tätä tarkoitusta. Näiden kohtaamisten tarkoituksena on jakaa olemassa olevaa mutta samalla myös synnyttää yhdessä uutta.

*Verkostojohtajuutta ja verkostovalmentajuutta*

Verkostoa ei voi johtaa mutta sitä pitää kuitenkin johtaa. Johtajuus verkostossa onkin yhtä monimuotoista kun on verkosto itsessään rakennelmanakin. Johtaminen ei voi olla ylhäältä alas suuntautuvaa, hierarkiaan perustuvaa. Ei vastaavasti alhaalta ylöskään, koska silloinkin ladataan oletusarvo hierarkialle, vain toisin päin käännetylle. Verkostoa

onkin pystyttävä johtamaan kaikista mahdollisista suunnista. Joukkojen keskellä, rinnalla, sivusta, alhaalta, ehkä joskus myös ylhäältä.

Tiimiakatemia-verkostoa johtaa tälläkin hetkellä monet ihmiset. Moninapaisuudessaan johtaminen on jakautunut verkoston eri osiin. Vahvojen napojen ympärillä on omat johtamisrakenteet ja -mallit. Monivärisyyden ja moninapaisuuden hengessä tämä on hyvä hyväksyä ja ennen kaikkea nähtävä voimana, jolla yhteistä vaikuttavuutta entisestään vahvistetaan.

Tiimiakatemia-verkoston johtamisen minimirakenteeksi voidaan ajatella johtoryhmää, joka muodostuu eri verkostonapojen avainhenkilöistä. Tämä johtoryhmä voi toimia sekä verkoston visioryhmänä että strategisena suunnitteluryhmänä. Sen tarkoituksena on koota yhteen kentän ääntä ja sen pohjalta yhdistää ajatuksia yhteiseksi suunnaksi, suunnitelmiksi ja teoiksi.

Verkoston elinvoiman säilyttäminen ja jatkuvan kehittymisen takaaminen tulee tulevaisuudessa varmasti vaatimaan johtoryhmän lisäksi myös erilaisissa rooleissa toimivia avainhenkilöitä verkostossa. Tarvitaan verkostoliidereitä, jotka luotsaavat erilaisia yhteistuotannollisia projekteja eteenpäin ja toimivat eri yksiköiden vetovastuullisina. Tämän rinnalla esiin nousee toinen rooli, verkostovalmentajuus. Tässä roolissa korostuu yhteisen oppimisen mahdollistaminen ja dialogiin haastaminen. Verkosto elää erilaisista kohtaamisista ja monessa mielessä nämä kohtaamiset ovat aina oppimispaikkoja. Juuri oppimisen esiinnostamiseksi ja oppimistilanteiden synnyttämiseksi tarvitaan valmentavaa otetta.

Nähtäväksi jää minkä verkosto-osan kautta nämä asiat alkavat muotoutumaan. Voidaan katsoa minkälaiseen rooliin Tiimiakatemia Global tiimivalmentajien valmennukseen liittyen asettuu, samoin kuin Tiimiakatemia alkutarinan ja juuren säilyttämisessä. Toinen mielenkiintoinen yhteenliittymä, jolla luultavasti tulee olemaan tärkeä rooli verkoston liikuttajana ja yhteenkokoajana on Team4Learning-yhteisö. Varmaa on, että verkoston kasvaessa ja movementin laajentuessa tulemme näkemään vielä monta uudelleenmuotoutumista. Myös uusia ”verkostonapoja” tulee varmasti syntymään ja samalla vanhoja häviämään. Kaikelle tälle on annettava tila ja mahdollisuus, sekä nähtävä se luonnollisena osana verkoston kehittymistä.

### *Yhteisesti jaetut johtavat ajatukset voiman lähteenä*

Tiimiakatemia on aina elänyt vahvoista johtavista ajatuksista. Sen ydinmission ja arvot ovat säilyneet lähes muuttumattomana vuosien läpi. Tiimiakatemia-verkoston johtavat ajatukset kumpuavat näistä ajatuksista. Kuitenkin, jotta johtavat ajatukset saadaan pysymään elävinä ja ennen kaikkea yhdessä jaettuina, on johtavien ajatusten synnyttämiseen ja uudistamisprosessiin panostettava jatkossakin.

Johtavien ajatusten synnytysepäijät olisi hyvä organisoida verkostossa säännöllisesti, vähintään kerran vuodessa jossain muodossa. Ne voidaan organisoida eri kohtaamisten sisälle tai ympärille. Toisena vaihtoehtona voidaan ajatella eri yksiköiden sisällä vedettäviä johtavien ajatusten pajoja, joissa verkostonäkökulma on ytimessä. Voidaan myös ajatella, että verkosto haastetaan laajentamaan omia johtavia ajatuksiaan verkostonäkökulman suuntaan siten, että jokaisen omissa johtavissa ajatuksissa näkyy myös verkostonäkökulma.

Johtavien ajatusten synnytysepäijä ei synny tyhjistä vaan sen käynnistäminen vaatii johtajuutta ja valmentajuutta. Tämän roolin verkostossa voivat ottaa verkoston eri osia koordinoivat henkilöt (yksiköissä tai alueellisesti). Johtavien ajatusten synnytysepäijä voi olla myös johtoryhmän ydintehtäviä.

### *Kohtaamisten kautta rytmi verkostolle*

Me ihmiset olemme sosiaalisia eläimiä (Earls 2007, 8). Me tarvitsemme toinen toistamme energiaa ja innostusta. Verkoston elinvoiman lähde ovat sen kohtaamiset ja kokoontumiset, joissa tämä ihmisten sosiaalisuuden perusluonne saadaan kanavoitumaan yhteiseksi energiaksi, innostukseksi ja näistä kumpuaviksi teoiksi. Kohtaamiset luovat myös luontevasti rytmin verkostolle.

Tiimiakatemia-verkosto on vuosien aikana pitänyt sisällään mitä moninaisempia verkostokohtauksia ja –kokouksia. Niitä on järjestetty koko heimolle syntymäpäivien muodossa, eri alaheimoille (yrittäjät, opettajat, tiimiyrittäjät jne). kohdennettummin. Myös verkoston kasvaessa erilaiset organisoitumiskokoukset ovat tulleet kuvaan mukaan.

Näiden kohtaamisten ylläpidosta ja uusien synnyttämisestä on pidettävä huolta. Verkoston kasvaessa moninapaiseksi ja moniulotteisemmaksi myös näiden kohtaamisten muoto varmasti monipuolistuu ja rikastuu. Niiden kunkin ydintarkoituksen määrittämiselle nousee entistä suurempi tarve, jotta suuren heimon



ihmiset löytävät itselleen sopivat ja oikeat paikat kohdata. Itse ydin on kuitenkin kaikissa sama. Tarve ja halu saattaa ihmiset yhteen ja sen kautta synnyttää uutta.

Juuri perustettu Team4Learning-yhteisö tulee varmasti toteuttamaan tätä verkoston yhteensaattamisen tavoitetta tulevaisuudessa. Sitä tukevat eri yksiköiden omat kohtaamiset sekä Tiimiakatemia Globalin erityisesti tiimivalmentajille suunnatut kohtaamiset.

### *Ilman viestintää ei ole mitään*

Kuten aikaisemmin jo todettiin, viestintä on verkoston rakentumisen ja johtamisen ehdottomia avainelementtejä. Viestintä tuo toiminnan ja teot näkyväksi. Kohtaamisten rinnalla viestintä on myös kriittinen rytmin synnyttäjä.

Tiimiakatemia-verkostossa viestintään on ehdottomasti panostettava entistä suuremmalla voimalla. Sen organisoimiseen ja johtamiseen on löydettävä aikaa. On myös selkeytettävä kuka viestii ja mitä viestii. Yhtä aikaa on kuitenkin myös annettava tilaa vapaalle, virtaavalle viestien moninaisuudelle ja ristikkäisyydelle. Tärkeä viestinnän kannalta olisikin kannustaa kaikkia viestimään. On osattava hyödyntää myös entistä monipuolisemmin kaikki mahdolliset viestinnän välineet ja työkalut, jotka mahdollistavat globaalin vuorovaikutuksen.

Viestintää voidaan varmasti vahvistaa jo pelkästään korostamalla sen merkitystä verkostossa, muistuttamalla verkoston eri osia sen tärkeydestä ja kannustamalla jakamaan kaikissa mahdollisissa foorumeissa uutisia ja aikaansaannoksia. Tätä kaikkea tukemaan voidaan kuitenkin määrittää myös viestinnän vastuurooleja valitsemalla esim. jokaisesta aktiivisesta verkoston osasta viestintävastaavat, viestintäliiderit, joiden tehtävä on kerätä omasta yhteisöstään, aihealueestaan tai alueeltaan kiinnostavimpia uutisia jaettavaksi koko verkostolle. Tällaisia vastuuhenkilöitä voidaan haastaa sekä Team4Learningin että Tiimiakatemia Globalin kautta eri puolilta verkostoa. Verkoston johtoryhmä voi koordinoida tätäkin toimintaa siinä määrin, kun sille on tarvetta.

### *Yhdessä oppimista ja uuden synnyttämistä – ihminen keskiössä*

Verkostotalous saattaa olla sekava ja kompleksi mutta verkostot itsessään hyvin yksinkertaisia. Ne ovat vain yhteyksiä (Jarvis 2009, 32). Yhteydet vastaavasti muodostuvat aina ihmisistä. Tiimiakatemia verkoston ehdoton vahvuus ovat

innostuneet, intohimoiset, asiaan sitoutuneet ihmiset, jotka haluavat laittaa itsensä likoon ja panoksensa kehittämiseen. Tätä sitoutumista ja innostusta on pystyttävä kunnioittamaan ja vapauttamaan kehittäväksi voimaksi. Perustuuhan ihmisten innostuminen itseorganisoitumisen voimaan. Kun pääsemme vaikuttamaan, innostumme.

Verkoston johtamisen näkökulmasta yksi avainjoukko ovat tiimivalmentajat. Heidän elinikäisen oppimisen tukemiseen on panostettava ja löydettävä jatkuvasti uusia muotoja tukea heidän työtään arjessa. Tähän palvelutehtävään tulee tulevaisuudessa keskittymään Tiimiakatemia Global. Oikea-aikaisen ja aidosta tarpeesta lähtevään osaamisen tukemiseen tarvitaan vahva kuuntelu- ja vuoropuhelujärjestelmä, jossa kentän signaaleja pystytään kuulemaan ja kuuleman perusteella jatkokehittämään tukiprosesseja. Entisestään vahvistetaan myös yhteistuotannollisia projekteja.

Verkostot elävät erilaisuuden rikkaudesta. Tätä erilaisuutta ruokkii verkostolla toimivien yksilöiden, ihmisten, erilaisuus. Tämä erilaisuuden rikkaus tuo omat haasteensa mutta se tuo myös esiin sen suurimman eli mahdollisuuden uuden oppimiseen ja toinen toisensa haastamiseen.

Tiimiakatemia on ytimeltään ja sydämeltään oppimisen systeemi, vielä tarkemmin tiimioppimisen systeemi. Verkostot ovat kuin jättitiimejä. Niin myös Tiimiakatemia-verkosto voidaan nähdä eräänlaisena jättitiiminä. Tiimiakatemia on täynnä oppivia tiimejä. Jokainen yksikkö muodostuu käytännössä näistä. Samoin verkosto itsessään pitää sisällään mitä moninaisemman määrän erilaisia prosesseja, joiden ydintarkoitus on oppiminen ja sitä kautta yksilöiden ja heidän yhteisöjensä kehittyminen. Tiimiakatemia-verkostona toimii oppivana verkostona mitä enemmän näistä foorumeja pystytään synnyttämään ja yksilöiden oppimista tukemaan. Tässäkin ovat avainroolissa tiimivalmentajat ja heidän synnyttämänsä valmennusprosessit.

Mitä tahansa verkostossa tapahtuukaan tulevaisuudessa olisi ytimessä osattava pitää ja säilyttää yhdessä oppimisen henki, josta kumpuaa yhteinen tekeminen ja tulokset. Omien rajojen yli on uskallettava katsoa ja mennä ja sitä kautta avauduttava sille jännittävälle mitä uudesta voi syntyä.

### *Elämän ylläpito*

Jaana Venkulan (2005) sanoin; Ennustamattomuus, epävarmuus, turvattomuus ja ahdistus ovat osoituksia siitä, että emme ole vain hengissä vaan elämme (Venkula 2005,

106.) Verkosto on mitä suurimmassa määrin elävä organismi. Sen voima perustuu parhaimmillaan juuri tähän elinvoimaisuuteen ja uuden synnyttämisen voimaan.

Tiimiakatemia verkosto on ollut myös aito ilmentymä tästä prosessista kaikkien vuosiensa ajan. Se on kasvanut globaaliksi movementiksi luultavasti juuri siitä syystä. Sen synty on pitänyt sisällään kaikki mahdolliset tunteiden skaalat, myös vahvat pelon ja epävarmuuden hetket erityisesti silloin, kun haastetaso on noussut tai kun suunta verkostolla on ollut hukassa ja uudelleensynnyttämisvaiheessa. Tämä kaikki on tarvittu ja ollut jopa edellytys kehittymiselle. Tämän takia elämme, emme vaan hengitä, tällä hetkellä vahvasti ja eteenpäin kulkien.

Tätä verkostoelämän vapaasti virtaavaa voimaa me haluamme kunnioittaa ja siitä ammentaa uutta uljasta tulevaisuutta.

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyö on tullut pohdinnan vaiheeseen. Prosessi on ollut monisyinen, monivaiheinen, myös monenlaisia tunteita sisältävä.

Työn tavoitteena oli tutkia erilaisia verkostojen rakentumis- ja johtamismalleja sekä peilata näitä tutkimuskohteena toimineeseen Tiimiakatemia-verkostoon. Tärkeä tavoite oli löytää myös uusia näkökulmia kyseisen verkoston kehittämiseen ja johtamiseen. Näiden tavoitteiden voidaan sanoa toteutuneen hyvin.

Tutkimuksen toteuttajalle verkostot ja niiden johtamisen teema oli jo lähtökohtaisesti hyvin kiinnostava ja samanaikaisesti haastava. Aito kiinnostus valittua teemaa kohtaan kasvoi entisestään tutkimuksen edetessä. Teema itsessään oli sama alusta asti mutta se löysi kiteytyneen muotonsa vasta työn kautta. Tutkimus nosti esiin myös uusia mielenkiintoisia ulottuvuuksia, jotka antaisivat aihetta myös jatkotutkimuksille. Näistä yhtenä voi mainita mm. oppivien verkostojen ja niihin liittyen verkostojohtajuuden valmentajuuden näkökulmasta hahmotettuna.

Erilaisten teoreettisten viitekehysten tutkiminen muodostui erittäin arvokkaaksi suhteessa caseverkoston synnyn, nykytilan ja tulevaisuuden hahmottamisen näkökulmasta. Ymmärrys prosessin monisyisyydelle ja verkostoihin liittyen moninapaisuudelle auttoi ymmärtämään miten haastavasta ja ennen kaikkea monipuolisesta asiasta verkostojen johtamisessa on kyse. Tutkimus auttoi myös näkemään syy-seuraussuhteita sekä taustalla vallitsevia rakenteita ja prosesseja. Alkuunsa kaoottisena hahmottunut teema ja tutkimuskohde alkoi tutkimuksen edetessä näyttäytyä hallitummalta ja jäsenellymmältä. Myös ymmärrys kaoottisen prosessin luonnollisuuteen lisääntyi ja antoi uskoa ja vahvuutta tulevaisuuteen.

Työ toteutui toimintatutkimuksena ja vielä tarkemmin spagettimaisena prosessina. Alun suunnitelmat muotoutuivat prosessin edetessä, käytännön ideat jalostuivat ja myös toteutus löysi muotonsa. Prosessin spagettimaisuus kiertyi luonnollisella tavalla myös teemaan, verkostoihin ja niiden monisyisyyteen.

Toimintatutkimus oli nimenmukaisesti toimintatutkimusta. Työn tekijä oli koko prosessin ajan itse täysin ilmiön ytimessä. Tämä toi myös oman haasteensa työhön riittävän objektiivisen tarkastelukulman aikaansaamiseksi. Kuitenkin toimintatutkimukselle luonteenomaisesti tutkija voi olla myös hyvin lähellä tutkimuskohdetta ja tässä oli kyse juuri siitä. Alussa mainitut tunteet olivat myös

vahvasti eri vaiheissa mukana. Toisaalta juuri tutkimuksellinen ote mahdollisti sen, että teemaa ja itse caseverkostoa pystyttiin tarkastelemaan kuitenkin myös objektiivisemmin teorioiden ja toimintatutkijan rooliin asettumisen kautta.

Oman haasteen tutkimukselle toi sen aikajänteellinen pituus. Tutkimusmenetelmänä käytetty havainnointi aloitettiin jo 2012 ja opinnäytetyön loppuunsaattaminen toteutui vasta keväällä 2015. Tällä aikavälillä tapahtui myös hyvin merkittäviä muutoksia tutkimuskohteena olleen verkoston toiminnassa ja jäsentymisessä. Se toi sekä haastetta mutta myös arvokasta aineistoa tutkimuksen sisältöön. Jälkeenpäin katsottuna ja nyt erilaisiin teoreettisiin viitekehyksiin peilattaessa tutkimuskohteena ollut verkostoitumisen prosessi on mennytkin juuri niin kun sen on pitänyt. Me emme opi silloin kun me teemme. Me opimme vasta kun me refleктоimme sitä mitä olemme tehneet. Tämän työn kohdalla tämä periaate toteutui täydellisesti.

Tutkimuksella lähdettiin hakemaan myös ideoita verkoston kehittämistyöhön. Tämä tavoite kiertyy sekä ymmärryksen syventymiseen aiheesta että konkreettisiin ideoihin verkoston johtamiseen. Näitä ideoita tullaan nyt määrätietoisesti viemään käytäntöön eri verkostofoorumeissa yhteisen dialogin, kokeilujen ja sieltä syntyvien uusien käytänteiden kautta. Tämän opinnäytetyön hyödynnettävyyttä tulee lisäämään myös se, että työ tulee toimimaan pohjana teemasta työstettävälle julkaisulle.

## 8 EPILOGI

Uusi sivu on kääntynyt Tiimiakatemian tarinassa. Niin myös tämän työn tekijän tarinassa. On aika jatkaa matkaa. Mitä se tuo tullessaan edessäpäin, sitä ei voi tietää. Tämä tutkimusmatkailijavaihe on ollut rikas ja opettavainen. Se on avannut ei pelkästään uusia puolia ja oppeja omasta yhteisöstä ja laajemmasta heimosta vaan myös tutkijasta itsestään.

Matka on palauttanut myös peruskysymysten äärelle. Missä on oman innostuksen ja syttymisen ydin? Mistä unelmoin? Mistä unelmoimme yhdessä? Uudet näyt ovat alkaneet syntyä. Siitä saan kiittää myös tätä tutkimusmatkaa.

Jos unelmasi eivät pelota sinua ne ovat liian pieniä. Siispä: mitä tekisin jos en pelkäisi? Luulen, että tiedän jo vastauksen. Seuraava matka odottaa. Innostavaa.

## LÄHTEET

- Barabasi, A. 2002. *Linked. The New Science of Networks*. Cambridge: Perseus Publishing.
- Cross, R. & Parker, A. 2004. *The Hidden Power of Social Networks. Understanding How Work Really Gets Done in Organizations*. Boston: Harward Business School Publishing Corporation.
- Earls, M. 2007. *Herd. How to change Mass Behaviour by Harnessing our True Nature*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Furu, Patrick. 2013. *Jazzia johtamiseen – anna osaajien loistaa*. Sanoma Pro Oy.
- Glass, N. 1996. *Management Masterclass. A practical guide to the new realities of business*. UK: Nicholas Brealey Publishing Limited.
- Godin, S. 2008. *Tribes. We Need You to Lead Us*. Great Britain: Piatkus Books.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. *Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Haslam, A., Reicher, S. & Platow, M. 2012. *Uusi johtamisen psykologia*. Helsinki: University Press Oy.
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä L. (toim.) 2008. *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Hansaprint Direct Oy.
- Hock, D. 2005. *One From Many - Visa and the Rise of Chaordic Organization*. Usa: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Humala, I. 2007. *Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Isaacs, W. 1999. *Dialogue and the Art of Thinking together*. New York: Doubleday.
- Jarvis, J. 2009. *What would Google do?* New York: Harper Collins Publishing.
- Johnson, S. 2012. *Future Perfect. The Case for Progress in a Networked Age*. New York: Penquin Group.
- Koch, R. & Lockwood, Greg. 2010. *Super Connect. How the best connections in Business and Life are the ones you least expect*. London: Little, Brown Book Group.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*. Tampere: Tampereen Yli- opistopaino Oy – Juvenes Print.
- Tuuri, H. 2011. *Let's hope. Kohti yrittäjyyden oppimisen vallankumousta*. Saarijärvi. Saarijärven Offset Oy.

Länsisalmi, H. 2013. Uudista liiketoimintaa. Helsinki: SanomoPro.

Kanter, R. 1995. World Class. Thriving Locally in the Global Economy. New York: Simon & Schuster.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Prima Oy.

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2009. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonaluonti. Tampere: Esa Print Oy.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Partanen, J. 2013. Tiimivalmentajan parhaat työkalut. Jyväskylä: Grano Oy.

Partanen, J. 2014. Välähdyksiä yksilön oppimisesta. Mitä tiimivalmentajan on tiedettävä yksilön oppimisesta ja Tiimiakatemia käytännöistä. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.

Senge, P. 1990, 2006. The Fifth Discipline. The Art & Practise of The Learning Organisation. London: Random House Ltd.

Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. & Smith, B. 1999. The Dance of Change. The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations. New York; Doubleday.

Sinek, S. 2009. Start With Why. How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action. New York. Penguin Group.

Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala, H.I., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. (toim.). 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. 2002. Cultivating Communities of Practise. A Guide to Managing Knowledge. Boston: Harvard Business School Publishing.

Venkula, J. 2005. Epävarmuudesta ja varmuudesta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.